



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA TO SOKOL LANŽHOT POMOCÍ VYBRANÝCH METOD A NÁVRHY NA ZLEŠENÍ ZJIŠTĚNÉHO STAVU

ANALYSIS OF THE "TO SOKOL LANŽHOT" BY THE SELECTIVE METHODS AND SUGGESTION FOR
IMPROVING THE FOUND SITUATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Kováčová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kováčová Hana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza TO Sokol Lanžhot pomocí vybraných metod a návrhy na zlepšení zjištěného stavu

v anglickém jazyce:

Analysis of the "TO SOKOL Lanžhot" by the Selective Methods and Suggestion for Improving the Found Situation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu - vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (SLEPTE, Porterův model 5 konkurenčních sil, vybrané metody finanční analýzy, SWOT analýza) analyzovat TO Sokol Lanžhot

Vlastní návrhy řešení - na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům TO Sokol Lanžhot i oboru podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2904-3.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5.přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010.. ISBN 8074003361, 9788074003363.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na analýzu tenisového oddílu Sokol Lanžhot pomocí vybraných metod. První část práce obsahuje teoretická východiska, další část se zabývá vybranými metodami, kterými jsou SLEPTE analýza, Porterova analýza, analýza „7S“, vybrané metody finanční analýzy a SWOT analýza. V závěru této práce jsou zpracovány návrhy na zlepšení zjištěného stavu.

ABSTRACT

This thesis is focused on analysis of the tennis club Sokol Lanžhot by the selective methods. The first part of thesis contains theoretical bases, the following part deals with the selective methods, which are SLEPTE analysis, Porter's analysis, „7S“ analysis, selective methods of financial analysis and SWOT analysis. At the end of this thesis are processed the suggestion for improving the found situation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza podniku, SLEPTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, tenis.

KEY WORDS

Analysis of the company, SLEPTE analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, tennis.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

KOVÁČOVÁ, H. *Analýza TO Sokol Lanžhot pomocí vybraných metod a návrhy na zlepšení zjištěného stavu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2016

.....

Bc. Hana Kováčová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení, konzultace, trpělivost, vstřícný přístup a pomoc při jejím zpracování.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Podnikání	13
2.2 Podnik.....	13
2.2.1 Členění podniků	13
2.2.2 Neziskové organizace v oblasti sportu	14
2.3 Okolí podniku	16
2.4 SLEPTE analýza	17
2.4.1 Sociální faktory.....	17
2.4.2 Legislativní faktory	18
2.4.3 Ekonomické faktory	18
2.4.4 Politické faktory.....	18
2.4.5 Technologické faktory.....	18
2.4.6 Ekologické faktory.....	19
2.5 Porterova analýza	19
2.5.1 Konkurence v odvětví	20
2.5.2 Potenciální nová konkurence	23
2.5.3 Substituty.....	25
2.5.4 Zákazníci (odběratelé).....	26
2.5.5 Dodavatelé	27
2.6 Analýza „7S“	27
2.7 SWOT analýza	29
2.7.1 Silné stránky	31
2.7.2 Slabé stránky.....	31
2.7.3 Příležitosti.....	31
2.7.4 Hrozby	32
2.8 Sport	32
2.9 Tenis	33
2.10 Financování tělesné kultury a sportu	33

3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1	Tělovýchovná jednota Sokol Lanžhot	37
3.2	Tenisový oddíl Sokol Lanžhot	38
3.2.1	Základní údaje	38
3.2.2	Historie tenisového oddílu	43
3.2.3	Současnost tenisového oddílu	46
3.3	Analýza poptávky	47
3.4	SLEPTE analýza	50
3.4.1	Sociální faktory	50
3.4.2	Legislativní faktory	54
3.4.3	Ekonomické faktory	55
3.4.4	Politické faktory	58
3.4.5	Technologické faktory	59
3.4.6	Ekologické faktory	60
3.4.7	Závěry SLEPTE analýzy	60
3.5	Porterova analýza	61
3.5.1	Stávající konkurence	61
3.5.2	Potenciální nová konkurence	65
3.5.3	Substituční produkty	66
3.5.4	Odběratelé (zákazníci)	66
3.5.5	Dodavatelé	66
3.5.6	Závěry z Porterovy analýzy	67
3.6	Analýza „7S“	68
3.6.1	Strategie	68
3.6.2	Struktura	68
3.6.3	Systemy	70
3.6.4	Styl řízení	71
3.6.5	Spolupracovníci	71
3.6.6	Schopnosti	71
3.6.7	Sdílené hodnoty	71
3.7	Financování Tenisového oddílu Sokol Lanžhot	72
3.8	SWOT analýza	74

3.8.1	Silné stránky	74
3.8.2	Slabé stránky.....	74
3.8.3	Příležitosti.....	75
3.8.4	Hrozby	75
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	76
4.1	Návrh vize a strategie	76
4.2	Pořádání akcí.....	76
4.2.1	Posezení s dechovou hudbou	77
4.2.2	Letní škola tenisu (tenisové soustředění)	77
4.2.3	Sportovní akce	80
4.3	Úprava prostor budovy.....	83
5	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM ZKRATEK	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH	94
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Moje diplomová práce se zabývá analýzou Tenisového oddílu Sokol Lanžhot pomocí vybraných metod a návrhy na zlepšení zjištěného stavu. Toto téma jsem si vybrala, proto, že k tomuto oddílu mám osobní vztah a zajímal mě celkový pohled na něj, po vypracování všech analýz. Začínala jsem zde s tenisem a můj otec byl 17 let jeho předsedou. Prožila jsem tady celé dětství a i po přestupu do klubu TC Brno jsem stále v oddíle Sokol Lanžhot pomáhala otci s organizací a trénováním dětí. Budoucnost tohoto oddílu mi tedy není lhostejná. Chtěla bych, aby dnešní děti měly stejně šťastné dětství, jaké jsem se svou rodinou na tenisových kurtech trávila já.

Sportování u dětí je dnes velmi aktuální téma a myslím, že jedno z nejdůležitějších. Dalším důležitým tématem je rodina. Proto jsem se rozhodla navrhnout zlepšení zázemí a zkvalitnění služeb Tenisového oddílu Sokol Lanžhot tak, aby se z něho stalo oblíbené sportoviště pro celou rodinu. V malých městech totiž není tolik možností sportovního vyžití jako ve velkoměstech, kde jsou velké sportovní komplexy, ve kterých si každý člen rodiny najde to, co ho baví. To v malých městech a vesnicích chybí, a tak se musí rodina při hledání zábavy většinou rozdělit. Moje vize, jak by se Tenisový oddíl Sokol Lanžhot stal navštěvovanějším a oblíbenějším je, že by se služby klubu rozšířily tak, aby zde mohla trávit svůj volný čas celá rodina pohromadě. Protože je v Lanžhotě velmi dobrá podpora sportu ze strany města, lze předpokládat, že by se návrhy mohlo podařit uskutečnit.

V současné době je ve všech odvětvích velký konkurenční boj, a proto je analýza vnějšího i vnitřního prostředí organizace velmi důležitá. Napomáhá ke včasným a vhodným reakcím na vlivy z vnějšího okolí a ukazuje organizaci její přednosti, ale také slabé stránky, které se má pokusit eliminovat.

V práci provedu zhodnocení tenisového oddílu a určím právě tyto jeho silné a slabé stránky. Následně se budu věnovat vnějšímu okolí, kde zjistím, jaké hrozby a příležitosti na něj působí a jaké je konkurenční prostředí v daném odvětví. Poté shrnu všechny tyto výsledky v analýze SWOT a na jejich základě navrhnou zlepšení stávajícího stavu Tenisového oddílu Sokol Lanžhot.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu Tenisového oddílu Sokol Lanžhot. Na základě výsledků z těchto provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu. Dílčími cíli diplomové práce jsou zpracování teoretických podkladů, sehnání informací o tenisovém oddíle, provedení daných analýz a vyhodnocení výsledků.

Mezi použité metody patří představení Tenisového oddílu Sokol Lanžhot, seznámení se s jeho předmětem podnikání, historií a současným stavem, analýza poptávky tenisového oddílu, SLEPTE analýza, která popisuje vnější prostředí působící na oddíl. V rámci tohoto prostředí budou zkoumány sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Dále sem patří Porterova analýza konkurenčního prostředí a analýza „7S“, která zkoumá vnitřní prostředí organizace. Budou zjištěny podrobné informace ohledně financování tenisového oddílu a výsledky všech analýz budou shrnuty ve SWOT analýze pomocí silných a slabých stránek oddílu a jeho příležitostí a hrozeb.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou vymezeny základní pojmy a informace, které jsou nadále obsaženy i v praktické části. Popsané analýzy jsou cíleny na vnitřní i vnější okolí podnikatelského subjektu.

2.1 Podnikání

Podle obchodního zákoníku, platného do 31. 12. 2013, je podnikání definováno v § 2 takto: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (1, s. 7).

2.2 Podnik

Definici podniku upravuje rovněž obchodní zákoník platný do 31. 12. 2013 v § 5 a zní takto: „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“ (1, s. 8).

2.2.1 Členění podniků

Podniky lze členit podle mnoha různých hledisek, například podle sektorů a hospodářských odvětví, podle velikosti, podle typu výroby nebo podle právní formy (2).

Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví

Jednou z možností, jak dělit podniky je podle sektorů a hospodářských odvětví. Sektor může být veřejný, soukromý nebo smíšený. Z jiného pohledu může jít o sektor zemědělství, sektor průmyslu a sektor služeb (2).

Podniky podle velikosti

Další členění lze provést podle velikosti podniku, kde je hlavním srovnávacím měřítkem počet zaměstnanců, velikost obrátu, kapitálu nebo zisku. Tady se podniky dělí na velké, střední a malé (2).

Podniky podle typu výroby

Další hledisko členění je podle typu výroby, ale toto se týká pouze podniků výrobních. Základní typy výroby mohou být výroba hromadná, vázaná, druhová, sériová, plynulá a kusová (2).

Podniky podle právní formy

Dalším ze základních druhů členění je rozdělení podniků podle právní formy a vlastnictví na:

- podniky jednotlivce – živnosti,
- osobní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost,
- kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost,
- družstva,
- evropské společnosti a sdružení,
- veřejné (státní) podniky,
- neziskové organizace (2).

2.2.2 Neziskové organizace v oblasti sportu

Neziskové organizace jsou postaveny na odlišných principech, než je maximalizace zisku, a proto kromě výnosů z vlastní činnosti získávají dodatečné finance také z dotací, darů, příspěvků atd. V případě, že se podaří této organizaci dosáhnout zisku, investuje jej zpátky do svých vlastních činností. Neziskové organizace nejsou závislé na státě a fungují skoro ve všech sférách lidské činnosti (3).

Neziskové organizace se vyznačují tím, že jsou:

- organizované – mají jasně danou náplň činnosti, definovanou organizační strukturu atd.,
- soukromé – organizačně oddělené od vlády, tím se ale nemyslí od vládních financí (ty jsou pro ně důležité),
- nerozdělují zisk – všechny zisky musí být vloženy zpátky do společnosti a jejích aktivit,

- samosprávné – mají vnitřní strukturu, ve které jsou určeny řídicí a kontrolní kompetence,
- dobrovolné – pracují v nich dobrovolníci nebo v nich existuje nějaký dobrovolný prvek (3).

Typy neziskových organizací

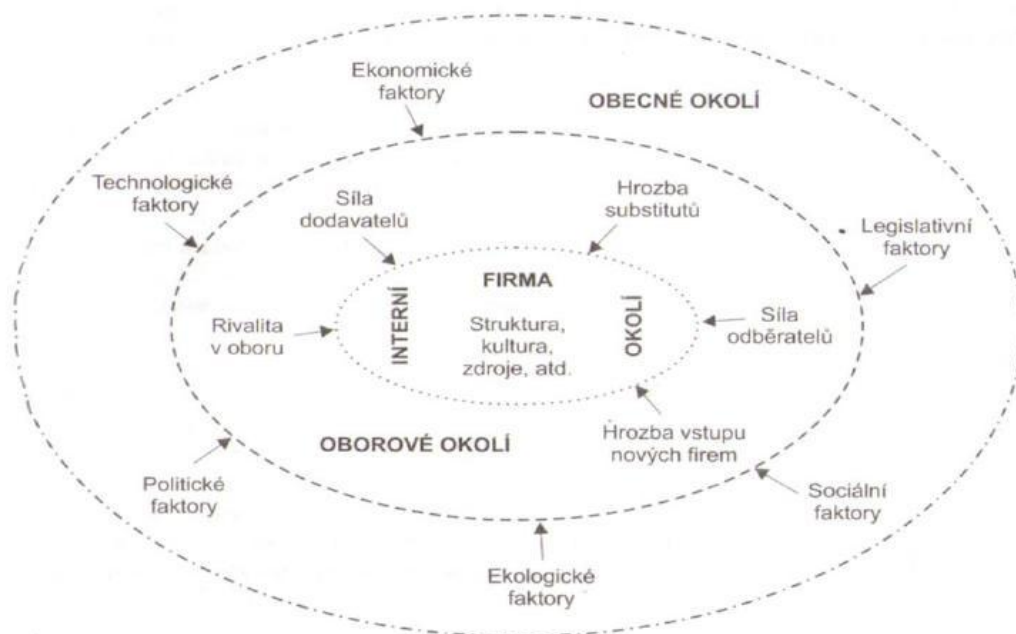
1. *občanská sdružení* – ty lze dále rozdělit na:

- a) zastřešující sportovní asociace
 - může zde být neomezený počet druhů sportů,
 - má většinou přímý vztah k orgánu státní správy, skrz který čerpá dotace ze státního rozpočtu,
 - může mít pod sebou několik samostatných sportovních asociací,
 - má právní subjektivitu,
 - je to například Český svaz tělesné výchovy a sportu (4).
- b) samostatná sportovní asociace
 - zabývá se jedním sportem, popřípadě jednou skupinou sportů,
 - čerpání dotací probíhá přes její zastřešující sportovní asociaci,
 - má právní subjektivitu,
 - jsou to např. všechny sportovní svazy spojené v ČSTV (4).
- c) sportovní klub, tělovýchovná jednota
 - sjednocuje provozovatele mnoha sportů,
 - má přímou vazbu jak na zastřešující sportovní asociaci, tak i na samostatné sportovní asociace, přes které čerpá současně i dotace,
 - působí jako samostatný subjekt ve vztahu k rozpočtům obcí (4).
- d) sportovní oddíl nebo odbor
 - pracuje jako součást sportovního klubu,
 - finance čerpá prostřednictvím právě tohoto sportovního klubu,
 - nemá právní subjektivitu,
 - zabývá se pouze jedním sportem nebo jednou skupinou sportů,
 - je ovlivňován normami sportovního klubu (4).

2. *rozpočtové nebo příspěvkové organizace* – ve sportovní sféře jde zejména o tzv. rezortní sportovní střediska, která se zabývají vrcholovým sportem.
3. *zájmová sdružení právnických osob*,
4. *nadace a nadační fondy*,
5. *obecně prospěšné společnosti* (4).

2.3 Okolí podniku

Okolí podniku lze rozčlenit na dvě oblasti, kterými jsou mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí obsahuje podniky, které jsou přímými konkurenty a jejichž nabízené výrobky nebo služby jsou si vzájemně substituty. Současně sem ale patří i další subjekty, kterými jsou odběratelé, dodavatelé, potenciální konkurenti atd. Zde se k analýze využívá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Makroprostředí je společné pro všechny podniky mikroprostředí a udává základní podmínky, které musí organizace při svém podnikání dodržovat. V makroprostředí jde především o faktory, které podnik nemůže nijak ovlivnit. Jsou to faktory ekonomické, technologické, sociální, politické, legislativní a ekologické. Pro stanovení těchto faktorů se používá analýza SLEPTE. Aby byla organizace na trhu úspěšná, musí svou strategii okolí podniku přizpůsobit (5).



Obrázek 1: Okolí podniku (6, s. 40)

Analýza okolí se provádí zejména za účelem:

- zjištění pozice v prostředí, kde podnik působí,
- možnosti efektivní reakce na změny, které v okolí probíhají,
- získání objektivního pohledu na organizaci,
- analýzy vnitřních možností,
- předcházení překvapení z oblasti konkurence,
- vytvoření pevné základny pro své strategické aktivity (6).

2.4 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza studuje různé vnější faktory, které působí na podnik. Využívá se především pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, které daný podnik ovlivňují, a které pro něj mohou znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby. Jsou to faktory **sociální** (působení sociálních změn), **legislativní** (vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy), **ekonomické** (působení národní a světové ekonomiky), **politické** (působení politických vlivů), **technologické** (modernizace technologií) a **ekologické** neboli environmentální (národní a světová problematika ekologie) (5).

Cílem SLEPTE analýzy je dát odpověď na tři otázky:

- Jaké vnější faktory ovlivňují organizaci?
- Jaké účinky mohou mít dané faktory?
- Jaké z nich jsou nejdůležitější pro blízkou budoucnost podniku (5)?

2.4.1 Sociální faktory

Vliv těchto faktorů je dobré analyzovat, protože mohou ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku (např. ochota pracovat) (6). Sociálními faktory jsou například demografie (velikost populace, věková struktura, etnická struktura, geografická struktura atd.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (např. míra nezaměstnanosti), sociální a kulturní hlediska (životní úroveň, rovnoprávnost, atd.), dostupnost pracovní síly, existence vzdělávacích programů a další (5).

2.4.2 Legislativní faktory

Při analýze těchto faktorů v různých zemích hraje důležitou roli stát. Existuje mnoho zákonů, právních norem a vyhlášek, které se zabývají podnikáním a mohou mít velký vliv na rozhodování o budoucnosti organizace (6). Právo a soudy vytvářejí sféru pro veškeré činnosti daného podniku (2). Legislativními faktory jsou například funkčnost zákonných norem, jako je obchodní právo, daňové zákony, pracovní podmínky apod., chybějící legislativa a další faktory (práce a účelnost soudů, vymahatelnost práva atd.) (5).

2.4.3 Ekonomické faktory

Na rozhodování organizace do jisté míry působí vývoj makroekonomických trendů. Úspěšnost podniku na trhu ovlivňuje míra ekonomického růstu, a to především tím, že vyvolává nové příležitosti, ale zároveň i hrozby. Mezi tyto faktory patří například základní hodnocení makroekonomické situace (úroková míra, výše HDP, měnová stabilita, míra inflace atd.), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém) nebo daňové faktory. Zjišťuje se zde rovněž, jaké jsou bariéry při exportu a importu, vývoj nezaměstnanosti, vývoj příjmů a nákladů práce, výše směnného kurzu atd. (5)(6)

2.4.4 Politické faktory

Mezi tyto faktory můžeme řadit např. hodnocení politické stability (forma vlády, politická strana u moci atd.), politický postoj, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin (5). Podnikatelské subjekty výrazně ovlivňuje rozhodování politických stran, které prosazují různé politické směry, ale také rozhodování vlády. Ta vydává zákony, kterými se musí každý podnik řídit (2).

2.4.5 Technologické faktory

Mezi tyto faktory patří například podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy, rychlost morálního opotřebení nebo rychlost realizace nových technologií (5). Technologické změny jsou podkladem pro technický a technologický rozvoj, díky němuž je podnik schopen mít lepší hospodářské výsledky a zvyšovat svou konkurenceschopnost. Může to mít ale i temné stránky, za které lze považovat

v některých případech negativní dopad na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd. (2)

2.4.6 Ekologické faktory

V oblasti životního prostředí má každá země i každé prostředí různé priority. Proto musí management dané organizace před zahájením podnikání nebo v jeho průběhu analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v prostředí, kde podnik uskutečňuje svou činnost, a jak jich lze využít, aby se nedostal do konfliktu s místními zvyky (6). Těmito faktory mohou být například přírodní a klimatické vlivy, globální hrozby spojené s ekologií (globální oteplování, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů atd.) nebo legislativní omezení týkající se ochrany životního prostředí (5).

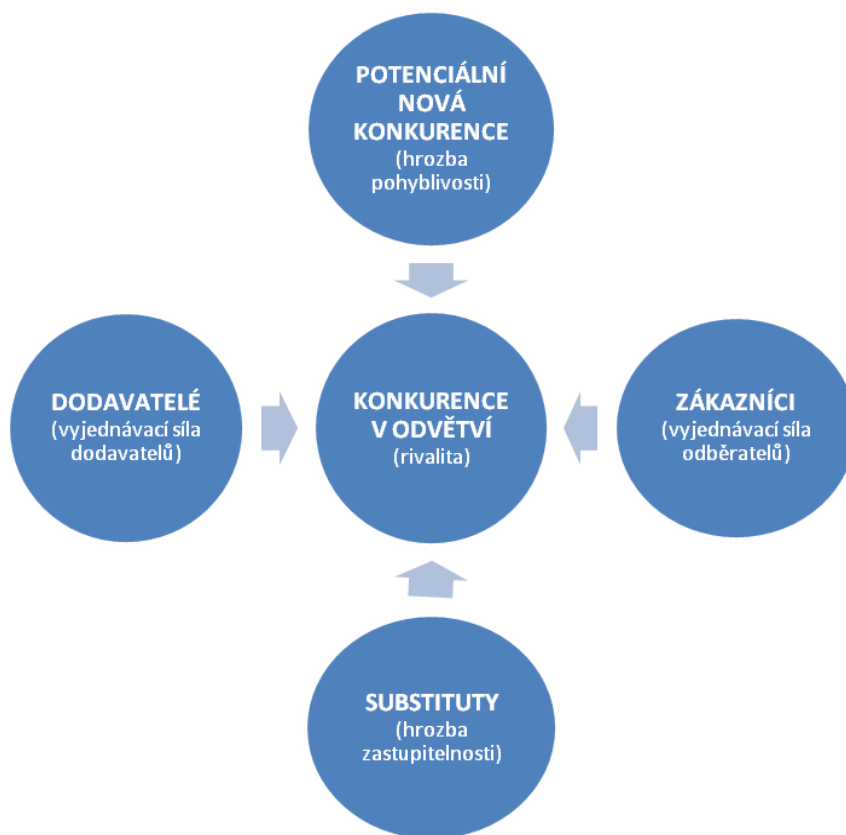
V rámci SLEPTE analýzy lze použít, pro analýzu a predikci jednotlivých faktorů, i další vědecké metody. Jednou z nich je například sledování časových řad. Podle vypracovaného modelu z minulých let můžeme předvídat hodnoty budoucí analýzy. Toto lze provést v různých kvantitativních modelech, ale je nutné dodržet jisté kroky (5):

- zvolit objekt a určit jeho parametry a specifikace,
- vytvořit soubor nezbytných informací,
- vyhodnotit získané informace,
- graficky prověřit získaná data,
- upřesnit alternativy modelu,
- ověřit modely a vybrat nejlepší z nich (5).

2.5 Porterova analýza

Základním předpokladem Portera bylo, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, které působí na ceny, náklady a investice podniků právě v tomto daném sektoru. Předtím, než podnik vstoupí na trh, musí provést analýzu pěti sil, které určují, jak je dané odvětví pro firmu přitažlivé (5).

„Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví“ (6, s. 49).



Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model (Vlastní zpracování dle (5))

Tento model bývá často využíván jako nástroj analýzy oborového okolí (mikroprostředí) podniku a klade důraz na veškeré základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví pro konkurenci hnací silou. Je však nutné vzít v potaz, že v jednotlivých odvětvích bude mít každý z těchto faktorů jinou důležitost (5).

2.5.1 Konkurence v odvětví

První silou z Porterových pěti sil je velikost rivality mezi organizacemi uvnitř daného mikrookolí. Pokud je konkurenční síla malá, společnosti mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout tak většího zisku. Pokud je tato síla velká, vede to k cenové

konkurenci a vzniká cenová válka, díky níž se může zvýšit rivalita mezi podniky. Cenová konkurence omezuje ziskovost a současně snižuje výnosy, kterých by jinak mohla společnost dosáhnout prodejem (7).

Pokud v odvětví působí mnoho silných konkurentů, není příliš přitažlivé. Rivalita uvnitř odvětví roste, jestliže toto odvětví stagnuje nebo se zmenšuje. Další faktor, který ovlivňuje rivalitu, jsou vysoké fixní náklady, protože na firmy je vyvíjen velký tlak ohledně naplňování jejich kapacit i za cenu snížení zdrojů. Faktorem, který zhoršuje rivalitu, je například velký zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich vysoký počet a jen nepatrný rozdíl mezi výrobky (5).

Tato konkurenční síla je ze všech Porterových sil nejsilnější a její intenzita vyplývá z energie, se kterou podniky usilují o získání lepší pozice na trhu, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie je taková, která je orientovaná na dosažení úspěchu na trhu a obsahuje útočné akce, díky nimž získá podnik výhodnější tržní pozice a převahu nad konkurenty a obranné tahy, kterými chrání svou současnou pozici na trhu. To, aby byla konkurenční strategie úspěšná, do určité míry závisí na konkurenčních strategiích soupeřů a na zdrojích, které jsou schopni a ochotni do této strategie vložit. Konkurenčními nástroji jsou potom cena, kvalita, služby atd. (8)

Při analýze rivality konkurence je nutné pochopit konkurenční pravidla odvětví. Dalším krokem je odhadnutí intenzity této rivality, což je ovlivněno několika faktory. Těmito faktory jsou (8):

- *Množství a velikost konkurentů v konkurenčním okolí*

Čím více konkurentů, tím pravděpodobnější jsou nové strategické tahy. Pokud mají navíc podniky téměř stejně velké zdroje a kvalitu schopností ani jeden z nich se nestane vítězem v této konkurenční bitvě, a proto dochází neustále k různým konkurenčním akcím a protiakcím. Trhy, kde je pouze jeden dominantní podnik jsou oproti tomu stabilnější (8).

- *Rychlost růstu trhu*

Na rychle rostoucích trzích je často menší rivalita kvůli tomu, že konkurující podniky mohou dosáhnout svých cílů týkajících se růstu, díky růstu poptávky. To často společnosti nutí využít veškeré své zdroje k tomu, aby s poptávkou udržely krok. K intenzivní konkurenci dochází v případě, že je růst odvětví pomalý. Konkurence se tak soustředí na soutěž o podíl na trhu s organizacemi, které chtějí expandovat. Tento boj je potom mnohem nestabilnější než v situaci, kdy rychlý růst odvětví zajišťuje organizacím možnost zlepšit výsledky, jestliže udrží krok s rozvojem odvětví. Na druhou stranu, pokud roste poptávka pomalu a chce-li podnik docílit růstu tržního podílu, je nutné tohoto podílu dosáhnout na úkor svých konkurentů, což vede k cenovým válkám a ostatním konkurenčním taktikám (8).

- *Velikost fixních nákladů*

Značná konkurenční rivalita je v odvětvích, která jsou náročná na kapitál a obsahují vysoké fixní náklady, kde je nutné jejich zapojení a plné využití kapacity. Zejména v obdobích, kdy je oslabená poptávka, musí organizace používat slevy, rabaty a ostatní taktiky, aby podpořily růst objemu prodeje a využily kapacity (8).

- *Rozdílnost produktů*

Pokud jsou produkty od sebe málo odlišné, kupující mohou jednoduše přecházet od jednoho konkurenta ke druhému, a to vede k intenzivnějšímu konkurenčnímu boji (8).

- *Výstupní bariéry z odvětví*

Jestliže jsou v odvětví vysoké výstupní bariéry, v období, kdy dojde k poklesu poptávky, se vytváří nadbytečné kapacity a nutí to podniky setrvat v odvětví za každou cenu, a to i v případě, že u nich dojde ke krátkodobé ztrátě, což vede k cenovým válkám. Těmito výstupními bariérami mohou být například vysoké fixní náklady na výstup, penále za nedodržení dlouhodobých smluvních závazků atd. (8)

- *Akvizice menších podniků*

Pokud vstoupí do odvětví nová společnost prostřednictvím akvizice, často s sebou přinese nové znalosti a zdroje pro uplatnění agresivní konkurenční strategie, která má za cíl dostat získanou společnost na přední místo v odvětví (8).

- *Globální zákazníci*

Tím, že existují globální zákazníci a stále se rozvíjejí, se přiosťruje rivalita mezi společnostmi, které usilují o získání konkurenční výhody na globálním základě (8).

2.5.2 Potenciální nová konkurence

Potenciální novou konkurencí jsou organizace, které si v daném mikroprostředí momentálně nekonkurují, ale pokud by se tak rozhodly, mohly by se konkurenty stát. Velké riziko vstupu těchto potenciálních konkurentů tvoří hrozbu pro ziskovost organizací uvnitř mikroprostředí. Pokud je naopak riziko vstupu malé, je to příležitost pro podniky uvnitř mikrookolí, které díky tomu mohou zvýšit ceny a dosáhnout tak vyššího zisku (7).

Noví konkurenti s sebou při vstupu do odvětví přinášejí další kapacity a plány, jak dosáhnout dobré tržní pozice, které jsou ve většině případů podporovány zdroji a schopnostmi. Velikost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví záleží převážně na dvou faktorech, kterými jsou vstupní bariéry a očekávaná reakce existujících konkurentů. Pokud jsou malé bariéry vstupu, znamená to významnou hrozbu vstupu nových konkurentů (8).

Z pohledu ziskovosti odvětví je nejpřitažlivější trh, kde jsou vstupní bariéry vysoké, ale zároveň výstupní nízké, protože tak do něj může vstoupit jen omezené množství podniků, ale neúspěšné organizace z něj mohou snadno odejít. V případě, že jsou jak vstupní, tak i výstupní bariéry vysoké, je potenciál ziskovosti velký, ale je současně spojený s velkým rizikem, protože neúspěšné podniky nemohou odejít z trhu a jsou tak donuceny bojovat o existenci (5).

Typy vstupních bariér:

- *Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt*

Úspory nákladů umožňují jak vysoké objemy, tak i zkušenosti získané při četném opakování výrobního procesu. Potenciální konkurenti tak musí počítat s určitým nákladovým znevýhodněním, které s sebou přináší i menší výnosnost, anebo musí být připraveni na agresivní reakci firem v odvětví, které se budou snažit vstupu nového konkurenta s velkými objemy produkce zabránit (8).

- *Technologie a speciální know-how*

Technologie a patenty, na kterých je založeno mnoho odvětví, a které nejsou volně dostupné, mohou být rovněž bariérou vstupu. Další překážku můžou tvořit i chybějící kvalifikované lidské zdroje, které byly zaškoleny pro práci s určitou technologií (8).

- *Znalost značky a oddanost zákazníků*

Znalost značky a zákaznickova oddanost právě k dané značce znesnadňují novému konkurentovi odlákat zákazníky od jejich současných dodavatelů. Tito konkurenti musí proto vložit velké množství času a zdrojů do propagace a prodejních akcí, aby si získali zákaznickovu pozornost, nebo musí zaujmout velmi výhodnými cenami a doplňkovými službami. To se však odrazí na velikosti nákladů a zvyšuje to také riziko neúspěchu (8).

- *Kapitálová náročnost*

Trh je pro potenciální konkurenty tím nedostupnější, čím je vyšší úroveň investic potřebných k proniknutí na něj. Nejnáročnější na kapitál bývá výstavba nových výrobních závodů, nákup výrobních zařízení, financování reklamních kampaní a krytí ztrát v počátcích podnikání (8).

- *Absolutní nákladové výhody*

Organizace v odvětví mohou mít výhody týkající se nákladů, které jsou pro potenciální konkurenty nepřístupné. Mezi tyto výhody může patřit dostupnost nejlepších nebo nejlevnějších materiálů, dobrá pozice závodu, patenty atd. (8)

- *Přístup k distribučním kanálům*

Stávající podniky v odvětví si mohou zajistit distribuci výhradně svých výrobků, a tím udělají vstup pro nové konkurenty velice obtížný. Tato bariéra je často důvodem, proč potenciální konkurenti využívají vstupu na trh pomocí akvizice už existující firmy (8).

- *Legislativní opatření a státní zásahy*

Tato opatření mohou být velkou překážkou vstupu do odvětví. Za zásahy státu, které mohou tomuto vstupu zabránit, lze považovat např. udělování licencí, vyhlášení tarifních a netarifních opatření nebo přísnou úpravou zákonů na ochranu životního prostředí (8).

2.5.3 Substituty

Substituty jsou výrobky, které se mohou použít ke stejnému nebo podobnému účelu jako výrobky z daného odvětví. Substituty omezují potenciální ceny a zisk na trhu a firma musí vývoj jejich cen pečlivě sledovat. Pokud se zlepší technologie, které se používají pro výrobu substitutů, ceny a zisk na trhu klesnou (5).

Pokud se stane substitut kvůli své ceně nebo výkonu atraktivnější, pak mohou někteří zákazníci zaměřit svou pozornost na tento výrobek místo původního. Konkurenční síla, která vychází z hrozby substitučních výrobků, je tím závažnější, čím menší je jejich cena a náklady přechodu zákazníků a současně, čím větší je kvalita těchto substitutů. Tuto sílu určují následující faktory (8):

- *Relativní výše cen substitutů*

Díky tomu, že existují cenově konkurenční substituty, je omezena cena, kterou si mohou určit firmy v odvětví, bez toho aby to vedlo k odchodu jejich zákazníků k substitutům. Kvůli takto stanoveným cenám jsou poté omezeny i zisky firem v odvětví (8).

- *Odlišnost substitutů*

Zákazníci mohou díky existenci substitutů porovnávat cenu, kvalitu i výkon a z toho vyplývá, že se podniky snaží odlišit své výrobky od konkurence pomocí různých kombinací nízkých cen, kvalitnějších produktů, lepších služeb a lepších vlastností (8).

- *Náklady na změnu*

Jedním z určujících faktorů velikosti hrozby substitučních výrobků je výše nákladů, které jsou spojeny s přechodem zákazníků k substitutům. Těmito náklady mohou být pořízení dodatečného vybavení pro zpracování, školení zaměstnanců atd. (8)

2.5.4 Zákazníci (odběratelé)

Další z Porterových pěti sil je smluvní síla kupujících neboli odběratelů. Kupující mohou působit jako hrozba, pokud se snaží tlačit ceny dolů nebo v případě, že vyžadují vysokou kvalitu, popřípadě lepší servis. Tím rostou náklady na výrobu. To znamená, že když jsou slabí kupující, podnik může zvýšit ceny a dosáhnout tak vyššího zisku (7).

Jestliže mají zákazníci velkou vyjednávací moc, trh není příliš přitažlivý. Za těchto podmínek se kupující snaží snižovat ceny, žádají lepší kvalitu a větší množství služeb. Pokud jsou zákazníci organizováni a koncentrováni, produkt pro ně tvoří značnou část jejich nákladů, výrobky nejsou odlišné, náklady spojené s přechodem na jiný produkt jsou nízké a pokud jsou kupující citliví na cenu, jejich kupní síla se zvyšuje. Reakcí prodávajícího může být zacílení na zákazníky se slabší kupní silou, může změnit dodavatele nebo vytvořit perfektní nabídku, kterou nelze odmítnout (5).

Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) je silnější v případě:

- pokud je v odvětví velké množství malých podniků s malou vyjednávací silou,
- pokud je malé množství kupujících, ale nakupují ve velkých objemech,
- jestliže jsou náklady přechodu k jinému dodavateli nulové nebo velmi nízké,
- jestliže jsou zákaznickovy nákupy velkým procentem z celého odbytu odvětví,

- mohou-li kupující nakupovat od více dodavatelů najednou,
- pokud může zákazník prohlásit, že si produkt bude vyrábět sám (8).

2.5.5 Dodavatelé

Poslední z Porterových konkurenčních sil je vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé mohou být hrozbou v případě, že dovedou zvyšovat ceny a firmy jsou nuceny toto zvýšení zaplatit nebo snížit kvalitu. Každá z těchto možností vede ke snížení zisku. Ve druhém případě, pokud jsou dodavatelé slabí, je to pro firmy příležitost ke snížení cen a vyžadování vyšší kvality (7).

Jestliže mohou dodavatelé zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a množství dodávek, odvětví není příliš lákavé. Jsou případy, kdy se vyjednávací síla dodavatelů s jejich koncentrací zvyšuje, a to pokud poskytují ojedinělé výrobky a jestliže jejich výrobky tvoří zásadní vstup zákazníka. Nejvhodnější obranou je vytvoření vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů (5).

Vyjednávací síla dodavatelů je silnější v případech:

- pokud jejich prodávané výrobky mají málo substitutů,
- jestliže není mikroprostředí (ve kterém firma podniká) pro dodavatele důležité,
- pokud jsou náklady přechodu ke druhému dodavateli pro podnik příliš vysoké,
- pokud nejsou odběratelé pro dodavatele důležitými zákazníky (7).

2.6 Analýza „7S“

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí organizace. „Model 7S“ vytvořili pracovníci poradenské firmy McKinsey jako pomoc manažerům pochopit složitosti spojené s organizačními změnami. Důležité je, aby při provádění změny, tak aby byla efektivní a úspěšná, byly brány v potaz všechny faktory najednou, protože jsou vzájemně provázány. Název modelu „7S“ vychází z toho, že je v něm obsaženo sedm faktorů, a z toho, že anglický název každého z nich, začíná na písmeno S. Jsou to (6):

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy),

- Style (styl řízení),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty) (6).

První tři faktory jsou označovány jako „tvrdá 3S“. Patří sem:

- **Strategie** – ukazuje, jak podnik dosahuje své vize, jaké k tomu volí cesty, jak využívá své silné a slabé stránky a jak reaguje na hrozby a příležitosti v určitém oboru podnikání. Vyjadřuje také, kterým směrem se bude podnik dlouhodobě ubírat (6).
 - *Vize organizace* – je to obraz budoucnosti podniku, který je pozitivní a motivuje všechny zaměstnance k jejímu uskutečnění. Informuje o tom, čeho chce podnik v budoucnosti dosáhnout (6).
 - *Mise organizace* – pomocí mise, podnik dosáhne „zhmotnělé“ vize. V zájmu mise jsou současné aktivity firmy, takže vlastně odpovídá na otázku, kdo jsme a co děláme (6)?
 - *Cíle organizace* – stanovují, čeho chce firma dosáhnout díky svým aktivitám, a udávají, jakou bude mít podnik konkurenční pozici na trhu (6).
- **Struktura** – jedná se o náplň organizačního uspořádání, ať už obsahovou nebo funkční. Tím se rozumí určení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblastí kontroly a sdílení informací. V závislosti na změnách procesů a stylů je někdy potřeba stávající strukturu změnit (6).
- **Systémy** – jsou to formální i neformální procesy, na základě nichž se řídí celá organizace. Patří sem například systémy komunikační, kontrolní, manažerské informační, inovační atd. (6).

Další čtyři faktory, které nemají tak hmatatelnou povahu, jsou nazývány „měkká 4S“:

- **Spolupracovníci** – jsou to lidské zdroje podniku. Zároveň se tím myslí ale také jejich rozvoj, školení, vztahy na pracovišti, motivace, loajálnost, chování k firmě atd. (6).

- **Schopnosti** – myslí se jimi profesionální znalosti a kompetence, které jsou uvnitř firmy, takže vlastně vyjadřuje, co dělá firma nejlépe. Nejde jen o součet kvalifikací jednotlivých zaměstnanců, ale i o synergické efekty, které vycházejí například z úrovně organizace práce nebo řízením (6).
- **Styl** – ukazuje, jakým způsobem přistupuje management organizace k řízení a k řešení objevených problémů. Ve většině firem jsou navíc rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, tzn. mezi stylem daným v organizačních směrnicih a tím, co se ve skutečnosti odehrává (6).
- **Sdílené hodnoty** – vyjadřují základní skutečnosti, ideje a principy, které uznávají všichni zaměstnanci a některé další skupiny spřízněné s podnikem na základě úspěchu. Tyto hodnoty se v úspěšných firmách odrážejí v jejich misích a tvorba sdílených hodnot je přímo spjatá s vizí organizace. Úkolem vize je všechny informovat o tom, čeho chce organizace dosáhnout a proč (6).

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných analytických metod. Jejím výsledkem je většinou matice SWOT. Název této analýzy je zkratkou z originálu v angličtině – **S**trenghths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Kvůli tomu, že analýza SWOT pracuje s informacemi a daty nabytými v průběhu hodnocení firmy, patří mezi základní metody strategické analýzy (5).

SWOT analýza rozlišuje v rámci vnitřního prostředí organizace silné a slabé stránky a v rámci vnějšího prostředí příležitosti a hrozby. V mnoha případech je však těžké odhadnout, jestli určitý jev znamená příležitost nebo hrozbu, anebo jestli určitá charakteristika firmy tvoří silnou nebo slabou stránku (8).

V rámci vnitřní analýzy dochází k prověření zdrojů společnosti, dělá se odhad objemu zdrojů, se kterými lze pracovat a posuzuje se důležitost těchto jednotlivých zdrojů. Mezi metody, které určují vnitřní schopnosti firmy a jsou tedy metodami vnitřní analýzy, patří metoda auditu, benchmarking, procesní analýzy a další. Analýzu vnějšího

prostředí vymezují příležitosti a hrozby, které jsou pro toto prostředí charakteristické. Její hodnocení se provádí SLEPTE analýzou (5).

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje“ (5, s. 296).

Tabulka 1: Matice SWOT

		Vnitřní vlivy	
Vnější vlivy		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Příležitosti (O)	Strategie SO	Strategie WO
	Hrozby (T)	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování dle (9)

Strategie SO (max-max)

Tato strategie se využívá za situace, kdy organizace nachází několik příležitostí v okolí a současně je schopna poskytnout i množství silných stránek, které tyto příležitosti podporují. Strategie vyjadřuje útočný přístup z pozice síly a je cílem většiny podniků (8).

Strategie ST (max-min)

Strategie předpokládá, že dojde ke střetu silných stránek s nepřízní okolí a snaží se tak o maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb. V tomto případě je důležité včas odhalit hrozby a přetransformovat je za pomoci silných stránek v příležitosti. Tato strategie se nazývá diverzifikační (8).

Strategie WO (min-max)

Organizace má na trhu hodně příležitostí, ale současně ji limituje mnoho vlastních slabých stránek. Proto je cílem strategie WO maximální využití tržních příležitostí, které vedou k překonání slabých stránek firmy (8).

Strategie WT (min-min)

Tato strategie je převážně obranná a ústupová, protože se organizace nachází v situaci, kdy u ní převládají slabé stránky a zároveň na ni z okolí působí velké množství rizikových faktorů. Cílem strategie je proto minimalizace slabých stránek při minimalizaci rizik (8).

2.7.1 Silné stránky

Silné stránky podniku mohou být:

- podnik je díky zkušenostem lídrem v odvětví,
- dobrá finanční situace firmy,
- podnik má vypracovaný výborný průzkum trhu,
- firma disponuje zvláštními kompetencemi v odvětví,
- firma má nenapodobitelnou technologii,
- kvalifikovaný pracovní tým,
- výborný marketing firmy,
- loajálnost zákazníků,
- dlouhodobá tradice podniku v porovnání s konkurencí (6).

2.7.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky může patřit:

- vysoké celkové náklady na kus oproti konkurenci,
- špatné obsazení pracovních pozic,
- zastaralá zařízení v podniku,
- nedostatečný marketing firmy,
- klesající ziskovost podniku,
- nedostatečný sortiment výrobků,
- nespokojenost zaměstnanců firmy,
- nedostatečné finanční prostředky potřebné na změnu strategií (6).

2.7.3 Příležitosti

Příležitostmi pro podnik mohou být:

- rychlý růst trhu může firma využít pro vlastní růst,

- vstup na nové trhy,
- zacílení na nové skupiny zákazníků,
- podnik disponuje dostatečnými prostředky pro odlišení výrobků od konkurence,
- podnik má dostatek prostředků na rozšíření sortimentu výrobků,
- změny v demografii (6).

2.7.4 Hrozby

Hrozby pro firmu mohou představovat například:

- růst prodeje substitutů,
- změna potřeb zákazníků,
- zásahy vlády do podnikání,
- hrozba vstupu nové konkurence,
- inflace,
- nasycenost trhu,
- změna vlády a politické situace (6).

2.8 Sport

„Název sport se odvozuje od latinského "disportare" a starofrancouzského "le désporter", což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas. Chápání "sportu" se vyvíjí a v současnosti je to pro řadu lidí hlavní pracovní náplň“ (2, s. 408).

V této době dochází k rozvoji sportu díky různým faktorům. Neustále jsou vymýšleny nové druhy sportů, rozmach je i v produkci sportovních výrobků, nastal rychlý rozvoj služeb, zákazníci mají víc znalostí, a proto jsou mnohem náročnější, obchodní činnosti mají k dispozici širší pole působnosti a zlepšuje se také sportovní marketing a management (10).

Lidé si sport stále častěji zařazují do svých volnočasových aktivit, a to ať sportují aktivně, jsou nadšenci rekreačního sportu nebo jsou pouze pasivními spotřebiteli. Lépe si plánují, co budou dělat ve svém volném čase, kdy mají prostor na své koníčky a záliby, ale současně roste i zájem o sport a pohybové aktivity. Rozhodujícími faktory

jsou pro ně potom dostupnost, působivost a cena daných sportovních aktivit. V poslední době je také sport čím dál víc spojován se zdravým životním stylem (11).

Sport lze rozdělit na několik sfér:

- podle funkcí – sport pro děti a mládež, sport pro dospělé,
- podle úrovně výkonnosti – sport vrcholový, výkonnostní, rekreační (2).

2.9 Tenis

Tenis, který bývá nazýván také bílým sportem, je jednou z míčových her, kterou hrají dva nebo čtyři hráči. Podle toho se jedná buď o dvouhru (hrají dva hráči) nebo o čtyřhru (hrají čtyři hráči). Cílem každého hráče, je trefit míč tenisovou raketou přes síť do předem vymezeného pole vícekrát než soupeř (12).

Tenisové soutěže se rozdělují na soutěže družstev a jednotlivců. S veškerými výsledky, z těchto soutěží se počítá v žebříčkovém hodnocení hráčů a hráček, a proto patří mezi soutěže mistrovské. Soutěžemi nemistrovskými jsou označovány pouze klubové turnaje a přátelská utkání družstev, která do žebříčkového hodnocení nepatří. Herním obdobím je tenisová sezóna, která trvá celých dvanáct měsíců. Začíná 1. 10. předcházejícího roku a končí 30. 9. současného roku. Podle období se rozděluje na zimní, trvající od října do poloviny dubna a letní, která je přibližně od 20. dubna do konce září (13).

Soutěže, se podle věku, kterého hráč dosáhne v kalendářním roce, ve kterém končí daná tenisová sezóna, hrají v kategoriích minitenis (6-7 let), babytenis (8-9 let), mladší žáci (10-12 let), starší žáci (13-14 let), dorost (15-18 let) a dospělí (19 let a více). Hráč ale může startovat i v kterékoli jiné vyšší věkové kategorii (13).

2.10 Financování tělesné kultury a sportu

„Významným úkolem finančního řízení je zajistit dostatek finančních zdrojů a umístit je tak, aby byly efektivně využity a přitom byla dosahována finanční rovnováha“ (14, s. 13).

I když je sport z velké části založen na dobrovolnosti, bez peněz jej nelze provozovat. Sportovní organizace si finance na činnost opatřují z mnoha rozdílných zdrojů. Všechny neziskové organizace jsou při shánění finančních prostředků velmi flexibilní a dynamické. Využívají k tomu společenské kontakty a velkou škálu soukromých i veřejných zdrojů financí (2).

K financování tělesné kultury dochází právě z těchto dvou zdrojů – veřejných a soukromých, které se velmi často prolínají. Hodně důležitou složkou pro financování tělesné kultury je státní rozpočet a současně také zdroje místních rozpočtů. I přesto, že veřejné rozpočty výrazně dotují veškeré složky tělesné kultury, patří největší zdroj financování rozpočet domácností, a to díky oblíbenosti „sportu pro všechny“ (3).

➤ **Financování z veřejných zdrojů**

Tělesná kultura zahrnuje poměrně velké množství externalit, a to pozitivních i negativních. Protože je zde však více externalit pozitivních, je nabídka výrobků a služeb tělesné kultury v podmínkách tržní ekonomiky nedostačující. Na základě toho je tato nabídka financována formou přímé finanční podpory z veřejných zdrojů a státního rozpočtu (3).

Mezi zdroje financování z veřejných prostředků patří:

- dotace ze státního rozpočtu (MŠMT) a Evropské unie,
- dotace z místních rozpočtů (krajů a obcí),
- financování školní tělesné výchovy (3).

Dotace ze státního rozpočtu jsou rozděleny do tří tematických oblastí:

1. oblast – sportovní reprezentace státu a výchova talentované mládeže ve sportu,
2. oblast - veřejně prospěšné programy pro neziskové organizace působící celorepublikově,
3. oblast – provoz, údržba a rozvoj sportovních a tělovýchovných zařízení (15).

Tyto programy se dělí na podporu investičního a neinvestičního charakteru. V 1. oblasti se dotace na odsouhlasené projekty (na rozdíl od ostatních programů) poskytují

až do výše 100 % objemu financí. Ve zbývajících oblastech se na schválené projekty přidělují dotace maximálně do výše 70 % finančního objemu. Každá žádost o dotaci je podle předem daných podmínek dotačních titulů průběžně vyhodnocována a ve formě tabulky předána expertním komisím k posouzení. Konečné schválení však záleží na vedení MŠMT (15).

Žádosti podávají spolky s celostátní působností (např. Česká unie sportu) na základě vyplněného formuláře. Tělovýchovné jednoty si žádost mohou podat pouze prostřednictvím tohoto spolku. Ve formuláři jsou mimo jiné důležité údaje o členské základně tělovýchovné jednoty (16).

Dotace z rozpočtu krajů jsou v současnosti poskytovány prostřednictvím grantové a nigrantové podpory. *„Grantová politika krajů zahrnuje v převážné míře podporu nestátních neziskových organizací působících ve sportu (výjimečně i soukromých subjektů) a je rozpracována do pracovních postupů vedoucích k přidělování grantů a jejich kontrole. Řízená grantová podpora na společné výdaje „sport a tělovýchovu“ dosahuje cca 0,1 – 0,4 % z rozpočtu kraje“* (15, s. 99).

Nigrantová politika je zaměřena zejména na podporu profesionálního sportu. *„Převažujícím důvodem k udělení této formy podpory je propagace regionu či města prostřednictvím profesionálního sportu a také podpora iniciačního impulsu k aktivnímu provozování sportu a pohybové rekreaci místních obyvatel a podpoře diváctví. Nigrantová podpora se v jednotlivých krajích výrazněji liší a je uplatňována ve výši cca 0,1 – 1,0 % z rozpočtu kraje“* (15, s. 99).

➤ **Financování ze soukromých zdrojů**

Sehnání údajů o financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů je poměrně obtížné, ale je patrné, že největší část tohoto financování jde z výdajů domácností. Pro znázornění byla sestavena tabulka o financování tělesné kultury. Soukromé zdroje financování jsou pro lepší přehlednost zvýrazněny (3).

Tabulka 2: Hlavní zdroje financování tělesné kultury v ČR

Druh výdajů	mld. Kč	%
Výdaje ze státního rozpočtu	1,13	4,70
Výdaje rozpočtů okresů a obcí	3,32	13,80
Výnosy z vlastní činnosti	1,40	5,80
Výdaje domácností	14,30	59,30
Výnosy z reklamy	0,10	0,40
Poplatky televize a médií	0,01	0,06
Výnosy z loterií (sport)	0,54	2,30
Podpora podniků a institucí	3,32	12,40
Celkem	24,13	100,00

Zdroj: vlastní zpracování dle (3)

Příjmy z hlavní činnosti oddílu mohou být osvobozeny od daně, ale jenom v případě, že jsou v souladu se stanovami a provádí se pro členy klubu. „*Český daňový systém pro neziskové organizace je nastaven tak, aby se organizace snažily hospodařit bez zisku, zde spíše bez přebytku*“ (2, s. 418 - 419).

Příjmy se také mohou dělit na:

- a) vlastní – společenská činnost oddílu,
 - členské a oddílové příspěvky,
 - vedlejší hospodářská činnost,
- b) vnější – příspěvky od vyšších sportovních a tělovýchovných orgánů,
 - dary od fyzických a právnických osob,
 - příspěvky z veřejných rozpočtů (2).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

K vypracování diplomové práce jsem si vybrala Tenisový oddíl Sokol Lanžhot, který je neziskovou organizací a spadá pod Tělovýchovnou jednotu Sokol Lanžhot.

3.1 *Tělovýchovná jednota Sokol Lanžhot*

Tělovýchovná jednota Sokol Lanžhot, z. s. (dále jen "TJ") je spolkem, který je samosprávným a dobrovolným svazkem členů, a který se zabývá tělovýchovou, sportem, turistikou, osvětovou a vzdělávací činností. Orgány TJ jsou valná hromada TJ (nejvyšší orgán), výkonný výbor TJ, který je výkonným orgánem valné hromady, předseda, jako orgán statutární a kontrolní komise TJ, jako orgán kontrolní (17).

TJ zajišťuje provoz a činnost osmi sportovních oddílů, kterými jsou oddíly fotbalu, florbalu, košíkové, tenisu, stolního tenisu, šachů, asociace sportu pro všechny (skupina cvičení žen) a kulturistiky a silového trojboje (18). Tyto sportovní oddíly nemají právní subjektivitu, pracují jako organizační jednotky TJ, svůj tělovýchovný a sportovní proces si organizují samostatně dle daného sportovního odvětví při dodržování schváleného rozpočtu a materiálně-technických podmínek TJ (17).

Posláním TJ je:

- organizovat sportovní činnost a zabezpečovat pro ni materiální a tréninkové podmínky,
- vytvářet mnoho možností využívání svých sportovišť pro veřejnost, zejména pro mládež,
- tvořit ekonomickou základnu, která je potřebná pro plnění cílů organizace, a to především vlastní činností a uskutečňováním vlastní hospodářské činnosti,
- budovat, provozovat a udržovat tělovýchovná zařízení, která vlastní nebo využívá,
- vést své členy k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel a poskytnout jim možnost vzdělávání se v oblasti sportu,
- hájit zájmy svých členů a na základě toho spolupracovat s orgány obce, ostatními organizacemi (např. ČUS) a jednotlivci (17).

3.2 Tenisový oddíl Sokol Lanžhot

3.2.1 Základní údaje

Název:	Tenisový oddíl Sokol Lanžhot
Právní forma:	nezisková organizace
Sídlo:	U Stadionu 419, 691 51 Lanžhot
Vznik:	v roce 1981



Obrázek 3: Logo Tenisového oddílu Sokol Lanžhot (18)

Představení tenisového oddílu

Tenisový oddíl Sokol Lanžhot byl založen v roce 1981 a v současnosti patří mezi nejúspěšnější kluby v okrese Břeclav. Nachází se ve městě Lanžhot, kde je umístěn v areálu Sokolského stadionu. Pro svou činnost využívá čtyř antukových dvorců, nově postaveného minikurtu s umělým povrchem, odrazové zdi a zrekonstruované budovy, která poskytuje klubu dobré zázemí. Tenisový oddíl se zaměřuje především na mládežnický tenis v pojetí volnočasovém i závodním, ale současně i na všechny ostatní příznivce tohoto sportu.

Předmět činnosti tenisového oddílu

- Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tenisu,
- organizování sportovních soutěží,
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení,

- specializovaný maloobchod.

Orgány tenisového oddílu

Orgány oddílu jsou členská schůze a výbor Tenisového oddílu Sokol Lanžhot. Členská schůze je nejvyšším orgánem, skládá se ze všech členů tenisového oddílu, schází se zpravidla jednou za rok a svolává ji předseda oddílu. Členská schůze jedná a rozhoduje ve věcech, které nejsou vyhrazeny orgánům TJ. Má pravomoci volit a odvolávat výbor oddílu, stanovit cíle oddílu, projednávat dosažené výsledky, rozhodovat o účasti v soutěžích, schvalovat rozpočet oddílu, rozhodovat o zániku nebo vystoupení oddílu z TJ, schvalovat oddílové příspěvky a jejich výši a určovat zástupce oddílu, kteří se budou účastnit valné hromady TJ (17).

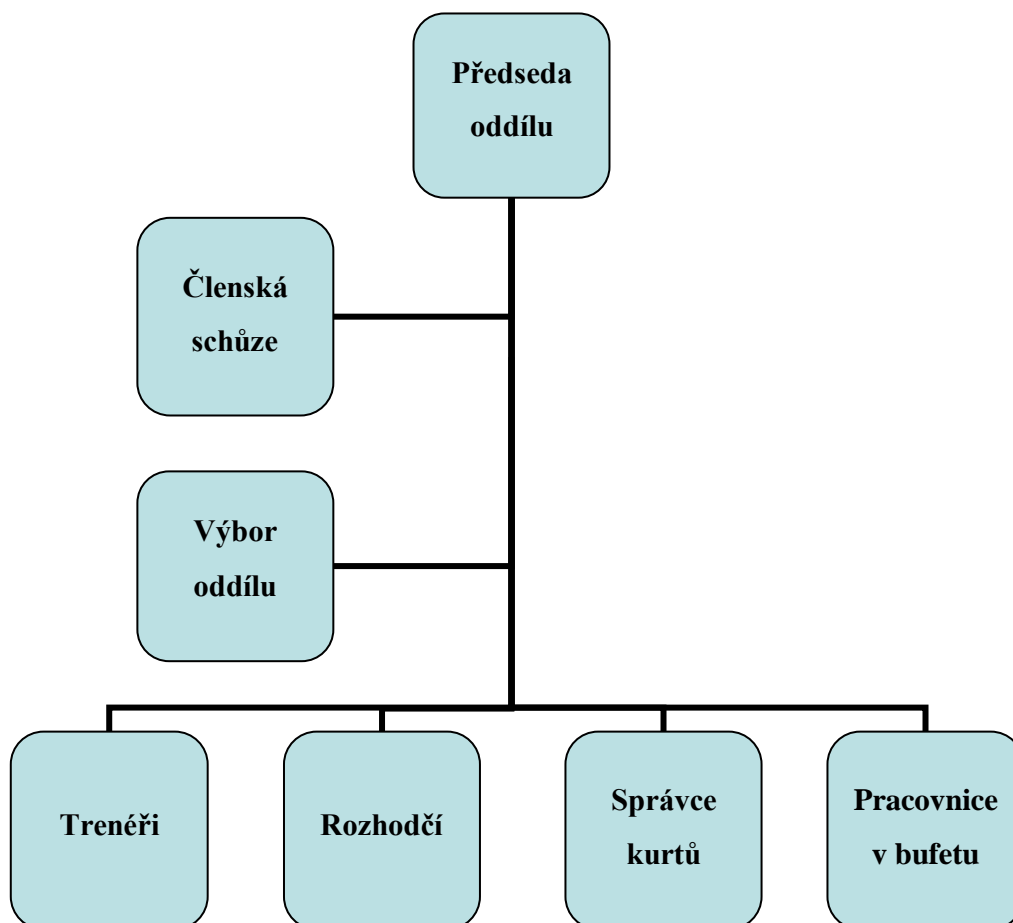
Výbor tenisového oddílu je výkonným orgánem oddílu a řídí oddíl mezi členskými schůzemi. Jeden ze členů výboru je zároveň ustanoven pokladníkem tenisového oddílu. Výbor se schází podle potřeby, většinou jednou za měsíc a svolává jej rovněž předseda oddílu. Výbor oddílu zejména rozhoduje o přijetí člena oddílu, chystá zprávy a návrhy pro členskou schůzi oddílu, zajišťuje operativní plnění odsouhlaseného plánu a rozpočtu, připravuje a schvaluje soupisky a nominace svých členů pro soutěže družstev a jednotlivců, schvaluje trenéry, další členy realizačního týmu a pracovníky na údržbu tělovýchovných zařízení v rámci oddílu a určuje jejich odměňování a řídí jejich činnost, projednává s výborem TJ změny rozpočtu oddílu a určuje výběr oddílových příspěvků (17).

Přehled vedení tenisového oddílu (19)

Předseda oddílu	Jan Hekl
Výbor oddílu	Bartoš Tomáš
	Kacr Vladimír (pokladník)
	Gál Petr
	Hekl Richard
	Janík Radek
	Hostina Jiří

Venglovič Marcel
Bača Petr
Bátěk Roman

Organizační struktura



Obrázek 4: Organizační struktura tenisového oddílu (19)

Tenisový oddíl Sokol Lanžhot řídí předseda oddílu, který jedná ve věcech oddílu na schůzích výboru TJ a spolupracuje s výborem oddílu. Jeden člen výboru je současně pokladníkem oddílu. Dále zde pracují 2 trenéři 3. třídy, 3 rozhodčí licence B, správce tenisových kurtů a pracovnice, která prodává doplňkové zboží a občerstvení v bufetu, organizuje a zajišťuje provoz na kurtech a uklízí budovu, kterou oddíl využívá.

Místo působení tenisového oddílu

Tenisový oddíl Sokol Lanžhot sídlí ve městě Lanžhot, které je nejjihněji položeným moravským městem a má asi 3 700 obyvatel. Lanžhot patří do okresu Břeclav a leží u státních hranic se Slovenskem a Rakouskem. Od Břeclavi je vzdálen asi 8 km (20) .

Jak již bylo zmíněno, Tenisový oddíl Sokol Lanžhot je jedním z oddílů, které spadají pod TJ, a protože podmínkou jeho založení a financování z prostředků TJ bylo vybudování kurtů na pozemku patřícím TJ, sídlí tento oddíl v areálu Sokolského stadionu (21).



Obrázek 5: Mapa lokality areálu (22)

Sokolský stadion

V areálu jsou pro tenisové účely k dispozici čtyři antukové dvorce, které spravuje Tenisový oddíl Sokol Lanžhot. Dva z těchto dvorců jsou situovány od severu k jihu (spodní kurty) a dva z nich od východu na západ (horní kurty). Kvůli jejich řádné

údržbě, je v areálu zaveden silný přívod vody, aby mohly být kurty vydatně kropeny. Kolem dvorců jsou stromy a na plotech visí zelené plachty, kvůli eliminaci větru. K tenisovým kurtům patří také odrazová stěna a zrekonstruovaná budova, která slouží rovněž Tenisovému oddílu Sokol Lanžhot, a to jako klubovna, šatny, prostory se sociálním zařízením i skladiště.



Obrázek 6: Tenisové kurty s budovou (foto autor práce)

Před tenisovými kurty je dětské hřiště, které navštěvují rodiče s malými dětmi. Nachází se tam asi šest průlezek, houpačky, malá horolezecká stěna a nově jsou tam postaveny tři posilovací stroje, kterých mohou využít třeba právě rodiče ke cvičení venku. V areálu je kromě tenisových kurtů i posilovna, kterou spravuje oddíl Kulturstiky a silového trojboje, ale kterou využívají všichni sportovci z Lanžhota i blízkého okolí. Nachází se v zadní části areálu a momentálně se ke dvěma využívaným místnostem přistavuje další, aby zde bylo víc prostoru.



Obrázek 7: Budova posilovny (foto autor práce)

3.2.2 Historie tenisového oddílu

Vznik Tenisového oddílu Sokol Lanžhot se datuje do roku 1981, kdy vznikla myšlenka na vybudování tenisového kurtu. Při shánění peněz na tuto výstavbu byly osloveny některé organizace, které v obci v té době působily a z nichž se nejlépe a s největší podporou ukázala TJ, vedená panem Ing. Deziderem Kováčem. Měla ale dvě podmínky, a to vybudování kurtů na jejím pozemku a oficiální založení tenisového oddílu působícího pod ČSTV. Místem pro výstavbu tenisových dvorců byl vybrán areál Sokolského stadionu, v místě, kde se nacházelo škvárové fotbalové hřiště, které se ale ke svému účelu již nedalo používat. V tomto roce byl také oficiálně založen Tenisový oddíl Sokol Lanžhot a prvním předsedou se stal ing. Jirí Ciprys. Dočasně byly pro potřeby tenisového oddílu uvedeny do provozu tři kurty na betonové ploše areálu. Jelikož se již od začátku fungování tenisového oddílu jeho členové věnovali práci s dětmi, již v roce 1981 byl uspořádán Turnaj žáků (21).

V roce 1982 začala výstavba dvou kurtů, kterou financovala TJ. Všechny práce se uskutečňovaly ve formě brigádních činností za velké pomoci členů výboru TJ a členů ostatních oddílů. Zároveň dostal tenisový oddíl možnost využívání některých místností v budově, která se nachází v blízkosti tenisových kurtů (21).

V roce 1983 bylo zahájeno závodní hraní tenisu v Lanžhotě, přihlášením smíšeného družstva dospělých do okresního přeboru. V dalším roce se pokračuje v úpravách okolí tenisových kurtů a je postavena odrazová zeď. Výbor TJ začíná poprvé uvažovat o vybudování sportovní haly v areálu Sokolského stadionu. Zakládá se také družstvo žáků, které se přihlašuje do soutěže družstev a je vedeno panem Františkem Bartošem, který se tak stává i místním trenérem. Postupně roste zájem o tenis v Lanžhotě, a proto pořádá tenisový oddíl v letech 1985 a 1986 různé místní turnaje a začíná se uvažovat o výstavbě dalších dvou tenisových dvorců (21).

Do roku 1987 vstupuje tenisový oddíl s vyrovnaným rozpočtem 7 379 Kčs a s novým předsedou Jiřím Hostinou. V této době, má již 30 členů, z kterých je 20 registrovaných hráčů. Oddíl pořádá Okresní přebory žactva a daří se také družstvu dospělých, kteří vyhráli okresní přebor v soutěži družstev. Tenisový oddíl Sokol Lanžhot také získává ocenění z ČSTV, kterým je tehdejší titul Vzorný oddíl 1. stupně. V tomto roce byla rovněž zahájena výstavba dalších dvou kurtů a firma Drupos Břeclav začala projektovat pro TJ sportovní halu v areálu Sokolského stadionu (21).

Od roku 1988 začíná tenisový oddíl trénovat ve sportovní hale v Brodském na Slovensku. Předsedou oddílu se stává Vojtěch Hakala a oddíl za velké podpory TJ, kde se stal novým předsedou František Bartoš, dokončuje výstavbu dvou nových kurtů. Kromě těchto prací byla položena panelová cesta ke kurtům a budova dostala nový nátěr. Opět byly všechny práce provedeny brigádní činností a bylo na nich odpracováno 1 150 hodin. Rovněž pokračuje aktivita oddílu v pořádání turnajů a v soutěžích družstev. V následujícím roce byl nově stanoven správce tenisového areálu. Cena za pronájem kurtu se v té době rovnala částce 24 Kčs/hod (21).

V roce 1990 tenisový oddíl znovu pořádá okresní přebory žactva, poprvé se odehrálo přátelské utkání proti Drossingu a pan František Bartoš uspořádal tenisovou školu pro mladé hráče. V roce 1992 převzal vedení tenisového oddílu Jan Uhlíř, který se stal prezidentem klubu. V následujících letech začíná tenisový oddíl řešit problémy, týkající se nedostatečné podpory pro tento sport ze strany TJ, ale i přesto dále pokračuje

ve své brigádní a sportovní činnosti a zaznamenává úspěchy převážně v soutěžích jednotlivců (21).

Finanční problémy vrcholí v roce 1996, kdy převážnou většinou nákladů na provoz oddílu musí financovat samotní členové oddílu. I přesto však dochází k přihlášení dalšího družstva dospělých do soutěže. V následujících letech 1997 a 1998 se oddíl stále setkává s nezájmem o financování tenisu v Lanžhotě a vznikají další problémy, které jsou spojeny se spory o pozemky v areálu Sokolského stadionu s Obcí sokolskou. I přes tyto problémy se však snaží být tenisový oddíl stále aktivní a pouští se v roce 1997 do celkové rekonstrukce tenisových kurtů. Prezidentem oddílu se stává pan Miroslav Sláma. Finanční problémy se projevují i v poklesu členské základny, a to zejména mezi mládeží, což způsobuje nezájem členů o práci s dětmi (21).

V roce 1999 tenisový oddíl poprvé od svého vzniku nepřihlašuje družstvo žáků do soutěží družstev. Oddíl dostává od TJ v tomto roce na hospodaření klubu pouze částku 26 000 Kč. Prezidentem oddílu se stává Dalibor Kováč a jeho nejdůležitějším úkolem je zajistit finanční a sportovní stabilizaci oddílu. Pouze díky iniciativě členů se koncem roku sehnaly peníze od Městského úřadu na oplocení kurtů (21).

Díky tomu, že došlo ke změně ve vedení TJ, se situace pro tenisový oddíl začíná v roce 2000 postupně zlepšovat. Koncem tohoto roku se zahajuje přestavba celé stávající budovy, ve které má oddíl klubovnu, šatny, prostory se sociálním zařízením i skladiště. Práce jsou prováděny opět brigádní činností. TJ rovněž přispěla ke zlepšení zanedbaného stavu areálu Sokolského stadionu ustanovením správce areálu (21).

V roce 2002 se trénování žáků ujímá Tomáš Bartoš, což vede k výraznému nárůstu členské základny. To se projevuje i na soutěžích družstev, kam jsou v následujících letech přihlašována stále nová družstva. Dobrý chod tenisového oddílu se projevuje i na velkém zájmu hráčů o turnaje v Lanžhotě. V roce 2005 bylo na turnaj starších žáků přihlášeno 90 dětí, a aby oddíl tento počet přihlášených zvládl, byl nucen pronajmout současně i kurty ve Tvrdonicích a v Břeclavi (21).

3.2.3 Současnost tenisového oddílu

V současnosti má Tenisový oddíl Sokol Lanžhot celkem 104 členů. Z toho je 35 mužů, 13 žen, 10 dorostenců, 7 dorostenek, 4 starší žáci, 5 starších žákyň, 8 mladších žáků, 2 mladší žákyň, 12 žáků a žákyň ve věku osm a devět let a 8 dětí ve věku do osmi let. Oddíl má celkem 33 registrovaných hráčů a hráček pod hlavičkou Českého tenisového svazu a 21 dětí evidovaných v kategoriích babytenis a minitenis. V klubu pracují 2 školení a registrovaní trenéři 3. třídy a 3 rozhodčí licence B. Dále je zde zaměstnán správce tenisových kurtů a jedna pracovnice, která se stará o prodej doplňkového zboží a občerstvení v bufetu a o úklid budovy (23).

Všichni registrovaní hráči hrají soutěže družstev, které řídí Jihomoravský tenisový svaz, dále jen "JTS". V tomto roce má Tenisový oddíl Sokol Lanžhot v těchto soutěžích přihlášeno celkem 8 družstev. V kategorii dospělých hráčů má zastoupení ve III. třídě krajské soutěže JTS. Družstvo dorostu reprezentuje oddíl ve II. třídě krajské soutěže JTS. V kategorii staršího žactva má oddíl díky široké hráčské základně hned dvě družstva. První, pod názvem Sokol Lanžhot A, hraje II. třídu krajské soutěže JTS. Druhé, pod názvem Sokol Lanžhot B, plní účel spíše doplňkového družstva, je složeno převážně z hráčů nižší věkové kategorie a nachází se ve III. třídě stejné soutěže. Družstvo mladšího žactva hraje II. třídu krajské soutěže JTS. Tenisový oddíl má do soutěží přihlášena také dvě družstva v kategorii Babytenis, což je soutěž pro děti ve věku do 9 let a jedno družstvo v kategorii Minitenis, kde hrají děti ve věku do 7 let (24).

Kromě registrovaných hráčů si mohou soutěže družstev zahrát i hráči neregistrovaní. V tomto roce má Tenisový oddíl Sokol Lanžhot v soutěžích družstev neregistrovaných hráčů celkem 4 družstva. Dvě z nich startují ve II. lize, jedno v kategorii veterán a jedno v kategorii neregistrovaní hráči – ženy (23).

Tenisový oddíl Sokol Lanžhot se kromě soutěží družstev zaměřuje také na soutěže jednotlivců a každý rok pořádá řadu turnajů. Pro registrované hráče jsou to turnaje třídy C, které jsou oficiálně zapsány pod hlavičkou Českého tenisového svazu, a které pořádá oddíl pro každou věkovou kategorii zvlášť (23).

Ostatní turnaje jsou pořádány pro neregistrované hráče na klubové úrovni. Jedná se o Fet-cap, což je turnaj ve čtyřhře smíšených dvojic, dále Cyrilometodějský turnaj, který je otevřený i pro registrované hráče, Hodovní turnaj, hrající se každý rok již od založení tenisového oddílu a Burčákový turnaj, který je poslední před ukončením sezóny a hraje se formou čtyřher. Další turnaje pořádá tenisový oddíl pro různé organizace, kterými jsou sportovní oddíly sdružené pod TJ Sokol Lanžhot, dva turnaje pro OSŽ Břeclav, STK Břeclav a SŽDC Brno (23).

V tenisovém oddíle je hojně využíváno brigádní činnosti a veškeré práce a opravy jsou prováděny formou brigád. Každý člen má povinnost odpracovat 15 brigádnických hodin. Počet odpracovaných brigádnických hodin jednotlivých členů se následně projeví na výši ceny hrací karty. Kromě této hrací karty je každý člen povinen zaplatit členské příspěvky tenisovému oddílu. Ze členství plynou určité výhody v podobě zvýhodněných cen a přednostní možnosti obsazování kurtů (23).

Tabulka 3: Výše ročních poplatků

Poplatky	Členové		Nečlenové	
	dospělí	dorost	dospělí	dorost
Hrací karta	1 100 Kč	600 Kč	2 100 Kč	1 600 Kč
Členský příspěvek	500 Kč	400 Kč	X	X
Celkem	1 600 Kč	1 000 Kč	2 100 Kč	1 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (23)

Hodinový pronájem dvorce stojí 120 Kč. V zimním období využívá Tenisový oddíl Sokol Lanžhot místní halu, případně haly v Brodském a v Břeclavi, kde je k dispozici více dvorců (23).

3.3 Analýza poptávky

Zákazníkem Tenisového oddílu Sokol Lanžhot je široká veřejnost, protože tenis patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější sporty. Lze jej hrát v každém věku a jsou k tomu zapotřebí pouze dva hráči. Navíc pokud člověk nepotřebuje trenéra a jde si zahrát jenom s kamarádem, zaplatí pouze poplatek za kurt, což není zas tak vysoká částka.

Tenisový oddíl využívají zákazníci každého věku a výkonnosti. Patří mezi ně jak děti a mládež, převážně trénující s místními trenéry, jejich rodiče, kteří je na trénink přivezou a jdou si během té doby zahrát nebo třeba senioři, pro které je každé takové hraní společenskou událostí. Zahrát si chodí všichni, kteří se chtějí nějakým způsobem odreagovat, ať už od práce nebo školy či jiných starostí, chtějí se pobavit s přáteli a zároveň chtějí aktivně využít svůj volný čas.

Mezi uživatele tenisových kurtů patří převážně lidé z Lanžhota, ale i z okolních vesnic, jelikož tam tenisové kluby nejsou a v několika z nich nejsou ani tenisové kurty. Dále je využívají hráči z Rakouska, protože je to pro ně finančně atraktivnější než využívání tamních tenisových klubů. Hráči ze Slovenska využívají kromě finanční dostupnosti i možnost registrace za Tenisový oddíl Sokol Lanžhot, za který potom mohou hrát soutěž družstev. Tato registrace je pro ně výhodná zejména pak i v soutěži jednotlivců, protože turnaje na Slovensku nejsou tak propracované, jako systém turnajů v České republice.

Celostátně zájem o tenis trochu upadá, protože je momentálně trendem spíše hraní golfu, ale v Lanžhotě se zájem drží. Je to zejména díky jeho poloze a taky tomu, že poblíž žádný golfový klub není.

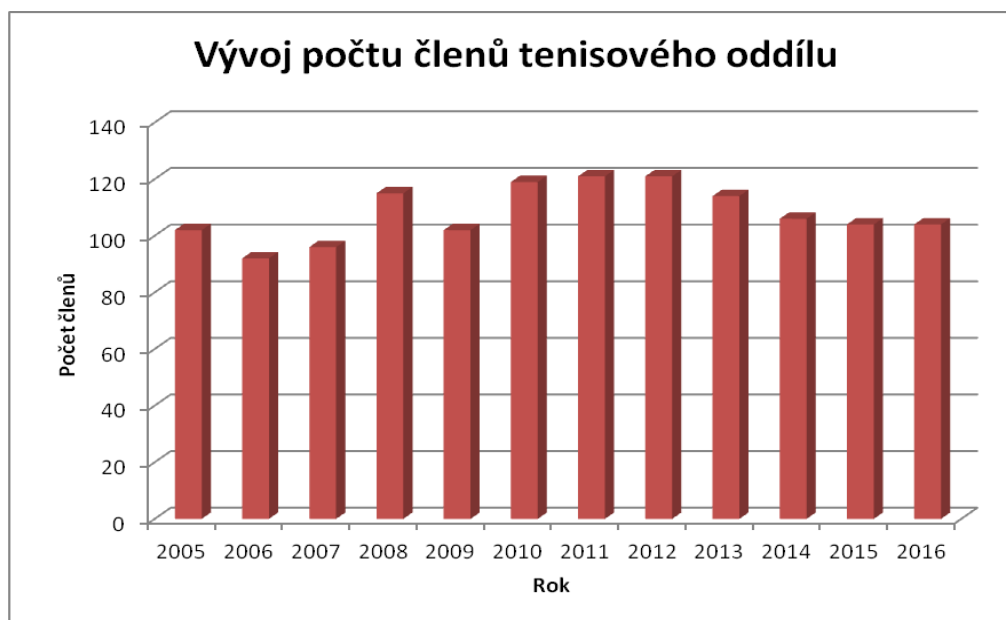
To, že je o tenis v Lanžhotě téměř pořád stejný zájem, ukazuje následující tabulka a graf, které znázorňují vývoj počtu členů Tenisového oddílu Sokol Lanžhot od roku 2005 do dnešní doby.

Tabulka 4: Vývoj počtu členů Tenisového oddílu Sokol Lanžhot

Rok	Počet členů
2005	102
2006	92
2007	96
2008	115
2009	102
2010	119
2011	121
2012	121

2013	114
2014	106
2015	104
2016	104

Zdroj: vlastní zpracování dle (23)



Graf 1: Vývoj počtu členů Tenisového oddílu Sokol Lanžhot (23)

Z tabulky i z grafu je patrné, že nejvíc členů měl tenisový oddíl v letech 2011 a 2012, kdy to bylo 121 členů. V té době byl v Lanžhotě asi největší rozkvět tenisu, což mohly zapříčinit mimo jiné i třeba skvělé výsledky našich tenistů ve světě, například vítězství Petry Kvitové ve Wimbledonu v roce 2011. Od té doby počet členů mírně klesl, ale rozdíl není moc velký.

Z této analýzy tedy můžeme zjistit, že poptávka po tenise v Lanžhotě je téměř pořád stejná a vzhledem k poloze klubu blízko hranic se sousedními státy by zájem o tento tenisový oddíl mohl i nadále vydržet. Na druhou stranu musí hráči, kteří nejsou z Lanžhota, do tohoto klubu dojíždět, což patří mezi negativa.

3.4 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza zkoumá vnější okolí organizace. V tomto okolí identifikuje významné sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.

3.4.1 Sociální faktory

Do této oblasti lze zahrnout především faktory související s životním stylem populace, významem tenisu jako sportovní činnosti, vztahem lidí k tomuto sportu, ovlivňováním mládeže a její výchovy, vztahem veřejnosti k určitému tenisovému klubu a některými demografickými ukazateli.

Zdravý životní styl

Mezi celosvětové problémy patří obezita, která je označována jako civilizační choroba. Lidé jsou stále pohodlnější a navíc se díky velkému technickému pokroku v oblasti mobilních telefonů a elektronického zařízení snížil zájem populace o jakékoli pohybové aktivity už od dětského věku. To všechno přispívá právě ke vzniku obezity. V současné době se však hodně mluví o zdravém životním stylu, který se stal trendem. Je to vlastně způsob, jak člověk žije (souhrn všeho, co dělá), a to se následně projevuje na jeho zdraví. Zdravý životní styl zahrnuje především zdravou stravu, která by měla být přiměřená, pestrá a vyvážená, dostatek pohybové aktivity, odstranění špatných návyků, jako je kouření nebo nadměrná konzumace alkoholu, dostatek spánku a odpočinku, udržování si dobré nálady a radosti ze života a zejména pravidelnost ve všech těchto aspektech (25).

Zdravý životní styl podporuje i Ministerstvo zdravotnictví ČR a vláda ČR, která vydala v roce 2002 národní program jako usnesení vlády ČR, jmenující se „Dlouhodobý program zlepšování zdravotního stavu obyvatelstva ČR – Zdraví pro všechny v 21. století“ (26). Nejnovějším dokumentem je však publikace „Zdraví 2020: Rámcový souhrn opatření připravených s cílem pomoci vládám a všem společenským aktivitám, aby přispívaly ke zdraví a životní pohodě obyvatel evropského regionu“, kterou vydalo Ministerstvo zdravotnictví ČR ve spolupráci s Kanceláří Světové zdravotnické organizace (WHO), která se umístěna v České republice (27).

Na základě toho vznikají nová fitness centra, velmi vzrostl počet alternativních způsobů tréninku a lekcí zaměřených především na spalování tuků a budování svalové hmoty, které jsou momentálně velmi atraktivní.

Tenis jako sportovní činnost

Pohybová aktivita neboli sportovní činnost je jednou ze základních lidských aktivit, které jsou prováděny zcela přirozeně. Zároveň je to jeden z nejčastějších způsobů, jak lidé tráví svůj volný čas, a to ať aktivní nebo pasivní formou. Tenis lze hrát téměř v každém věku a jsou k tomu zapotřebí pouze dva hráči. Navíc jelikož se hraje formou soutěže, přináší radost nejen z pohybu, ale i ze samotné hry, případně výhry nad soupeřem.

Vztah veřejnosti k tenisu

Tenis patří mezi jeden z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších sportů. Ve světě mu v oblasti popularity patří 4. místo a londýnský turnaj Wimbledon je nejsledovanějším turnajem na světě (28). Tento sport má asi 1 miliardu fanoušků a největší oblibě se těší v Evropě, Americe a Asii. V České republice obsadil tenis v žebříčku oblíbenosti 6. místo (29).

Ovlivňování výchovy mládeže

Tak jako každý sport i tenis ovlivňuje výchovu mládeže. Vzhledem k úspěchům českých tenistů na světových turnajích je tenis často vysílán v televizi a sleduje jej poměrně hodně českých diváků, mezi kterými se stal jedním z oblíbených sportů. To může vést rodiče k tomu, že své děti přihlásí do tenisové školy v některém z tenisových klubů nebo se děti teď čím dál častěji mohou s tenisem setkat již ve školce, kam jezdí tenisoví trenéři a učí děti základy této hry.

Zejména v raném věku si děti hledají idoly, které chtějí napodobit a chtějí být jako oni. V České republice je mnoho skvělých tenistů, kteří jsou i velmi vysoko na světovém žebříčku. Mezi nejznámější lze uvést Petru Kvitovou, která je dvojnásobnou Wimbledonskou vítězkou nebo v mužské kategorii Tomáše Berdycha, kterému v současnosti patří 8. místo světového žebříčku. Nejde tedy jen o to, jak dobře tito

tenisté hrají, ale i o to, jak se chovají na kurtu i mimo něj, například když mluví o tenisovém klubu, za který hrají nebo o České republice, kterou reprezentují. Tenisu se také říká sport gentlemanů, takže učí děti především hře fair play.

Vztah lidí k určitému tenisovému klubu

Pro každý tenisový klub je podstatné, aby se tam hráči, ať už závodní nebo rekreační, cítili dobře, byli spokojení a aby tam chodili rádi. V tom případě vzniká kladný ohlas na klub, což přitáhne i diváky, kteří přijdou hráče podpořit například při soutěži družstev nebo se přijdou podívat na některý z pořádaných turnajů. V malém klubu, jakým je i Tenisový oddíl Sokol Lanžhot, je důležité vytvoření jakoby rodinné atmosféry, a to tím způsobem, aby se každý člen cítil, že do klubu patří. Téměř všichni členové oddílu se vzájemně znají, při soutěžích družstev i jednotlivců si fandí a znají se i rodiče hráčů, kteří děti podporují.

Demografické ukazatele

➤ Počet obyvatel a věková struktura

Počet obyvatel v České republice byl k 31. prosinci 2015 10 553 843 lidí.

Tabulka 5: Demografický vývoj v ČR v letech 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet obyvatel k 31. 12. (v tis. osob)	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538
muži	5 169	5 158	5 164	5 162	5 177
ženy	5 364	5 347	5 352	5 350	5 361
Z toho ve věku:					
0 - 14	1 518	1 541	1 560	1 577	1 601
15 - 64	7 379	7 263	7 188	7 109	7 057
65 a více	1 636	1 701	1 768	1 826	1 880
Průměrný věk	40,8	41,1	41,3	41,5	41,7
muži	39,3	39,6	39,8	40,0	40,2
ženy	42,3	42,5	42,7	42,9	43,1

Zdroj: vlastní zpracování dle (30)

Tabulka ukazuje, že demografický vývoj obyvatelstva České republiky má střídavý trend, který však v letech 2014 a 2015 značně roste. Počet produktivního

obyvatelstva ve věku mezi 15 a 64 lety se stále snižuje, z čehož vyplývá, že dochází ke stárnutí populace ČR. To můžeme vidět také ve zvyšujícím se průměrném věku, který se v současnosti pohybuje kolem 42 let (30).

Tenis je sice možné hrát téměř v každém věku, ale nejvíc zákazníků je právě ze skupiny ve věku mezi 15 – 64 lety. Od nich lze očekávat nejčastější návštěvy a nejvíc odehraných hodin. Proto má stárnutí obyvatelstva i pro tenis negativní dopad.

Tabulka 6: Demografický vývoj v Lanžhotě v letech 2010 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel k 31. 12.	3 725	3 757	3 766	3 758	3 750	3 760
Z toho ve věku:						
0 - 14	526	528	519	526	540	547
15 - 64	2 625	2 628	2 601	2 572	2 516	2 508
65 a více	574	601	646	660	694	705

Zdroj: vlastní zpracování dle (31) (32)

Z další tabulky, která zobrazuje demografický vývoj pouze ve městě Lanžhot, je patrné, že se počet obyvatel pohybuje kolem čísla 3 700 a od roku 2011 neklesl počet ani pod 3 750 obyvatel. Rovněž je vidět, tak jako v předchozí tabulce, že dochází ke stárnutí populace, protože se počet obyvatel v produktivním věku neustále snižuje. V analýze poptávky bylo zmíněno, že se za poslední roky počet členů mírně snížil, to také může být způsobeno tímto faktorem.

➤ Příjmy obyvatelstva

Tenis je poměrně drahý sport a ne každý rodič jej svému dítěti může dopřát. Pokud chce, aby dítě hrálo závodně, je nutné zaplatit trenéra, pronájem dvorce a v neposlední řadě pořídit nějaké tenisové vybavení, což není levná záležitost. Z toho vyplývá, že tenisové kluby ovlivňují i příjmy obyvatelstva. Průměrná hrubá mzda činila v roce 2015 v ČR 26 467 Kč. V Jihomoravském kraji byla ve výši 25 718 Kč, což jej řadí na 3. místo ve srovnání s ostatními kraji (33).

➤ Životní úroveň obyvatelstva

Podle šetření, které provedl Český statistický úřad, sociální a ekonomická situace obyvatel ČR neustále zlepšuje. V roce 2015 došlo oproti předcházejícímu roku ke zvýšení čistých příjmů na osobu průměrně o 4 900 Kč a k reálnému zvýšení příjmů meziročně o 2,8 %. Míra ohrožení příjmovou chudobou se v roce 2015 zvýšila na 9,8 %, k čemuž došlo díky posunutí hranice ohrožení příjmovou chudobou. Životní podmínky domácností se zlepšily také kvůli snížení počtu domácností s malou pracovní intenzitou (34).

Lanžhot je malé město, krajina vinařů, kde žije spíše střední třída obyvatelstva, což se odráží na jejich možnostech financovat tenis, například svým dětem. Na druhou stranu leží u hranic se Slovenskem a Rakouskem, kde je zejména v Rakousku životní úroveň vyšší.

3.4.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory se z hlediska tenisového oddílu týkají tří oblastí:

a) Provozování sportovního oddílu

Základním orgánem, pod který spadají všechny registrované kluby v České republice, je Český tenisový svaz (ČTS), který má svá pravidla a řády, týkající se tenisu a soutěží. ČTS je členem národních sdružení, kterými je například Česká unie sportu (ČUS), jež je hlavním partnerem pro dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

- Zákon č. 115/2001 Sb., ze dne 28. února 2001 ve znění zákona č. 219/2005 Sb.

Tento zákon upravuje postavení sportu v rámci společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a určuje úkoly správních úřadů při podpoře všech sportovních odvětví (35).

b) Ekonomická oblast

Změny zákonů v této oblasti by se mohly týkat zejména dotací, státní podpory, grantů, DPH atd., což by vedlo ke snížení finančních prostředků oddílů. To by se odrazilo například na zvyšování cen za hodinové pronájmy atd., což by vedlo ke snížení poptávky.

c) Bezpečnost zdraví při práci

Důležitým dokumentem je Bezpečnost a zdraví při práci, který musí podepsat všichni zaměstnanci a musí být o této bezpečnosti proškoleni. Dále je vhodné, když mají trenéři znalosti o první pomoci a v klubu musí být lékárnička. Důležité je také zabezpečit pro oddíl pojištění proti úrazu jednotlivců. Toto zajišťuje TJ pro všechny oddíly, které pod ni spadají u pojišťovny Kooperativa. Kromě toho je pojištěna i budova, proti živelným pohromám.

3.4.3 Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory budou zejména ty, které ovlivňují příjmovou a výdajovou stránku tenisového oddílu. Patří sem vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, míra nezaměstnanosti a dotace od různých subjektů, zejména obce.

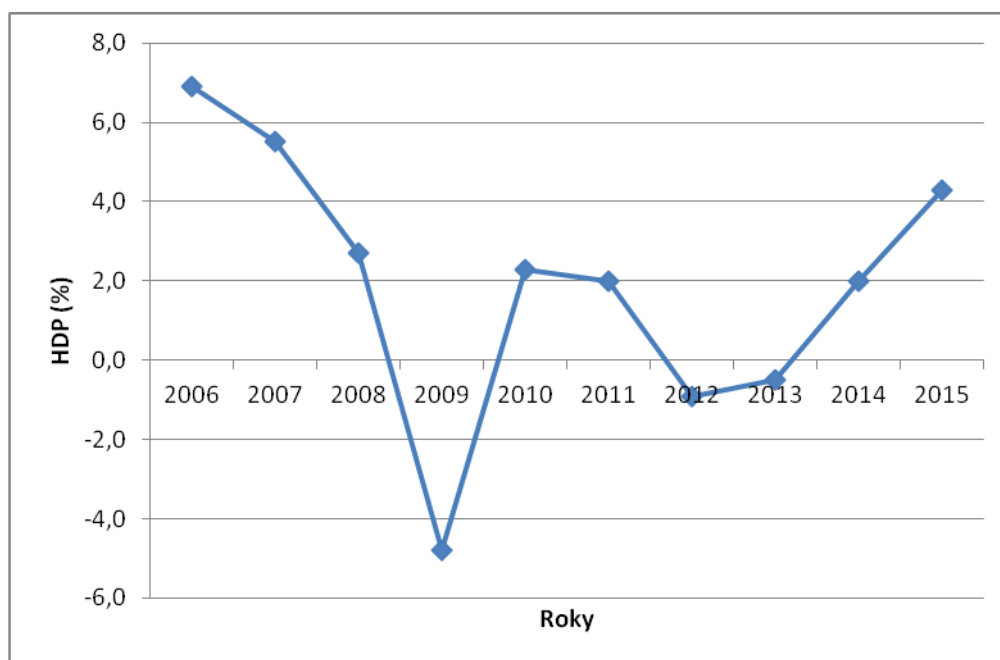
Hrubý domácí produkt

HDP je finanční hodnota všech statků a služeb, které byly na území České republiky vyprodukovány za určité období, většinou za jeden rok, bez ohledu na zemi původu jejich vlastníka. Na základě tohoto ukazatele se určuje výkonnost ekonomiky státu (36).

Tabulka 7: Vývoj HDP v ČR

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (v %)	6,9	5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,3

Zdroj: vlastní zpracování dle (36)



Graf 2: Vývoj HDP v ČR (vlastní zpracování dle (36))

Tabulka i graf nám znázorňují vývoj HDP v České republice od roku 2006. Je z nich patrné, že nejhorších výsledků dosahovala Česká republika v roce 2009, což bylo zapříčiněno ekonomickou krizí, která nastala v roce 2008. Poté došlo k růstu výkonnosti ekonomiky, ale pouze do roku 2010. Následně začala tato výkonnost opět upadat, avšak v současnosti má rostoucí charakter.

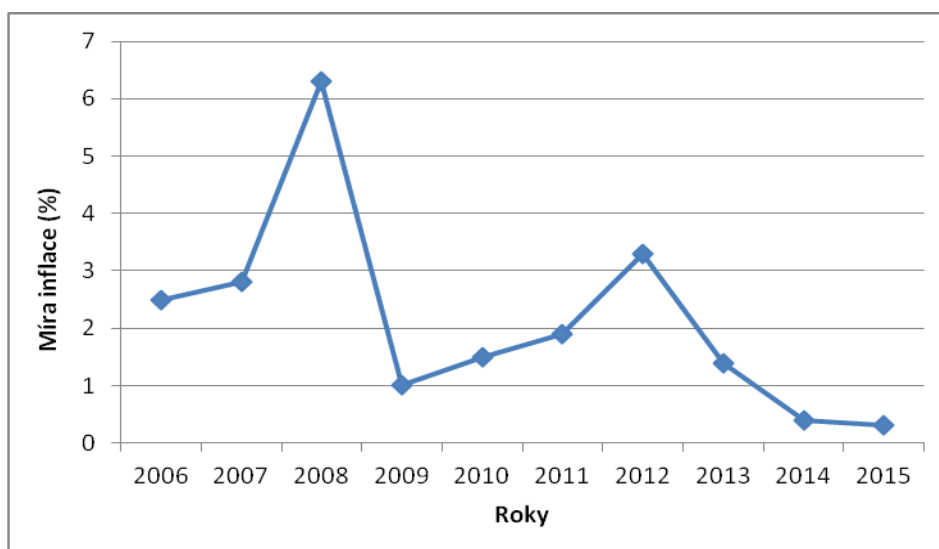
Míra inflace

Inflace vyjadřuje růst cenové hladiny. Míra inflace se počítá pomocí indexu spotřebitelských cen a ukazuje, jak se procentně změnil průměrná cenová hladina za dvanáct posledních měsíců proti průměru dvanácti měsíců, které tomu předcházely (37).

Tabulka 8: Vývoj míry inflace v ČR

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace (%)	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: vlastní zpracování dle (37)



Graf 3: Vývoj míry inflace v ČR (vlastní zpracování dle (37))

Z tabulky i grafu je patrné, že průměrná roční míra inflace v roce 2015 dosahovala výše 0,3 %. To je nejméně za posledních deset let. Nízká míra inflace působí pozitivně jak na vývoj ekonomiky v České republice, tak i na reálnou finanční situaci obyvatelstva. Pro tenisový oddíl to znamená zejména ušetření peněz za energie a současně se díky nízké míře inflace snížily ceny pohonných hmot, což je pro kluby důležité kvůli nutnosti dojíždění hráčů do klubu.

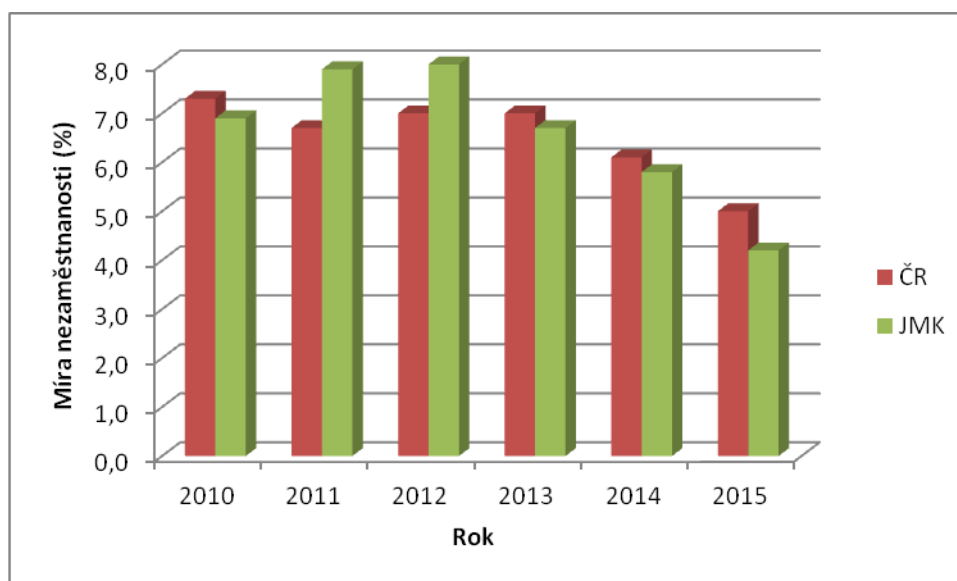
Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnaným je označován člověk, který sice nepracuje, ale aktivně si hledá práci. Dalšími částmi populace jsou pracující a ekonomicky neaktivní obyvatelstvo, které nepracuje, ale ani pracovat nechce, tudíž práci nehledá (38).

Tabulka 9: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a v JMK

Rok	Míra nezaměstnanosti (v %)	
	ČR	JMK
2010	7,3	6,9
2011	6,7	7,9
2012	7,0	8,0
2013	7,0	6,7
2014	6,1	5,8
2015	5,0	4,2

Zdroj: vlastní zpracování dle (38)



Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a v JMK (vlastní zpracování dle (38))

Z tabulky i grafu je zřejmé, že míra nezaměstnanosti od roku 2013 postupně klesá, což se pozitivně odráží na výkonnosti ekonomiky. Pro tenisové oddíly to znamená, že si například pronájem tenisového dvorce na hodinu může dovolit více lidí.

Dotace od různých subjektů

Dotace lze získat od různých subjektů, kterými mohou být Evropská unie, Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, Česká sportovní unie, Český tenisový svaz, Jihomoravský tenisový svaz a město Lanžhot. Každá dotace má předem určeno, na co může být její čerpání použito. V případě tenisového oddílu se jedná především o opravy a údržbu tenisových dvorců, opravy stávající budovy, minikurtu a odrazové zdi, ale lze je použít rovněž na pořádání sportovních akcí, zajištění rozhodčích na tyto akce a další.

3.4.4 Politické faktory

Za politické faktory můžeme považovat zejména politickou situaci v České republice, ale také politickou situaci přímo v Lanžhotě.

Politická situace v ČR

Od vzniku České republiky je u moci již třináctá vláda, která je v současnosti vládou Bohuslava Sobotky. Byla jmenována prezidentem republiky 29. ledna 2014,

v následujícím měsíci jí byla vyslovena důvěra a je tvořena koalicí stran ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL. Nastoupila po vládě Jiřího Rusnoka, která trvala pouze půl roku a byla ukončena tím, že jí nebyla vyslovena důvěra. Současná vláda si zvolila priority pro rozvoj České republiky, kterými jsou hlavně snížení nezaměstnanosti, nastartování udržitelného hospodářského růstu, zlepšení hospodaření státu, boj proti korupci a kriminalitě, rozvoj veřejných služeb, mezi které patří i sport a aktivní členství v EU (39).

Politická situace v Lanžhotě

Orgány města Lanžhot jsou zastupitelstvo, rada města a starosta a místostarosta města. Starosta i místostarosta jsou v čele jak zastupitelstva, které má 21 členů, tak i rady města, která má 7 členů. V roce 2014 proběhly komunální volby, které v Lanžhotě vyhrála strana VOLBA PRO LANŽHOT, druhá byla ZMĚNA 2014, třetí TOP 09 a nezávislí kandidáti, čtvrtá KDU-ČSL, pátá ČSSD a následovaly Sdružení nestraníků a Komunistická strana Čech a Moravy (40).

V roce 2015 došlo k volbě starosty města Lanžhot, kterým se stal pan Mgr. Ladislav Straka, a místostarostou se stala paní Mgr. Petra Říhová. Pro tenisový oddíl to může být pozitivní, protože současný starosta je mladší než bývalý, proto má blíž k mladým lidem a navíc je bývalý sportovec.

3.4.5 Technologické faktory

V rámci technologických faktorů se ve všech odvětvích neustále objevují nové a lepší trendy v technologiích, což se vztahuje i na sportovní zařízení. Každý další rozvoj a inovace budou znamenat hrozbu pro tenisový oddíl v podobě rychlejšího zastarávání, a to jak sportovišť, tak i sportovního vybavení. Proto bude nutné investovat víc peněz do nového vybavení, ale zároveň i rekonstrukce nebo modernizace budovy či tenisových dvorců. Tyto novinky v technologii se mohou týkat například nově vydaných pravidel v daném sportu, stavebních úprav sportovišť nebo zkvalitnění nabídky služeb, případně jejich rozšíření.

3.4.6 Ekologické faktory

Každá organizace i firma se v současné době musí zabývat ekologií, životním prostředím a jeho ochranou, a to všechno lze zahrnout mezi ekologické faktory.

Ochrana životního prostředí

Jako všechny organizace se musí i tenisové kluby z hlediska životního prostředí řídit vyhláškou č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, ve znění pozdějších předpisů, kterou vydalo Ministerstvo životního prostředí dne 17. října 2001 (41).

Ekologické a klimatické změny

Ekologické a klimatické změny by mohli ohrozit tenisový oddíl zejména při pořádání turnajů nebo při soutěžích družstev. V tomto případě by se muselo utkání odložit nebo by musel oddíl domluvit tenisovou halu, do které by se tyto akce přesunuly.

3.4.7 Závěry SLEPTE analýzy

Z provedené SLEPTE analýzy vyplynuly pro tenisový oddíl různé hrozby a příležitosti, které ovlivňují jeho chod. Následující tabulka znázorňuje, které faktory jsou pro podnik pozitivní a které negativní.

Tabulka 10: Závěry SLEPTE analýzy

Faktory		Vliv na tenisový oddíl	
		pozitivní	negativní
Sociální	Zdravý životní styl	✖	
	Vznik nových fitness aktivit		✖
	Oblíbenost sportu u veřejnosti	✖	
	Získání nových hráčů	✖	
	Stárnutí populace		✖
	Příjmy obyvatelstva	✖	
	Životní úroveň	✖	
	Zákazníci i ze zahraničí	✖	

Legislativní	Změna legislativy		x
Ekonomické	Růst HDP	x	
	Nízká inflace	x	
	Nízká míra nezaměstnanosti	x	
	Dotace od různých subjektů	x	
Politické	Podpora zastupitelstva	x	
Technologické	Zastarávání sportovišť		x
	Zastarávání sportovního vybavení		x
Ekologické	Klimatické podmínky		x

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Porterova analýza

Porterova analýza slouží k průzkumu konkurenčního prostředí organizace. Výsledkem je potom Porterův pětifaktorový model, který popisuje konkurenční prostředí z hlediska stávající konkurence v odvětví, rizika vstupu nových konkurentů, substitučních výrobků, odběratelů a dodavatelů.

3.5.1 Stávající konkurence

Stávajícími konkurenty jsou teoreticky všechny tenisové oddíly v blízkém i trochu vzdáleném okolí, protože například v soutěži družstev si hráči vybírají oddíl, který je ochoten jim nabídnout vyšší soutěž, ať už je jakkoliv daleko. Kromě soutěží družstev je rovněž důležité u konkurence zvažovat, zda je schopna hráčům zajistit možnost hraní také v zimním období, tudíž zda disponuje tenisovou halou. Některé tenisové oddíly totiž halu buď vůbec nemají, nebo mají málo kurtů a hráči si kvůli vytíženosti areálu ne zahrají nebo jen velmi málo. Dále lze konkurenci posuzovat z pohledu délky působení daného tenisového oddílu, podle počtu kurtů, kterými disponuje, podle ceny hodinového pronájmu kurtu, podle počtu členů a počtu trenérů, kteří v oddíle pracují, podle zázemí, které je schopen členům nabídnout atd.

Hlavními konkurenty Tenisového oddílu Sokol Lanžhot jsou tedy kluby Slovácký TK Břeclav, BORS Club Břeclav, LTC Hodonín, Slovan Hodonín, TJ Slavoj

Velké Pavlovice, TK Velké Bílovice a Tenisový klub Mikulov, spolek. Pro lepší přehlednost jsou základní údaje o těchto oddílech uvedeny v následující tabulce (Tabulka 11). Jsou to informace o roku vzniku tenisového oddílu, počtu dvorců, které má k dispozici, ceně za hodinový pronájem kurtu, vlastnictví tenisové haly, případně i s kolika dvorci a počtu trenérů, kteří v klubu pracují.

Tabulka 11: Hlavní konkurenti Tenisového oddílu Sokol Lanžhot

Tenisový oddíl	Rok vzniku	Počet dvorců	Cena za hodinu	Hala	Počet trenérů
Slovácký TK Břeclav	1992	8	140 Kč	ne	5
BORS Club Břeclav	2003	4	140 Kč	ano (3 kurty)	2
LTC Hodonín	2001	3	120 Kč	ano (2 kurty)	2
Slovan Hodonín	1945	4	100 Kč	ano (1 kurt)	2
TJ Slavoj Velké Pavlovice	1953	5	120 Kč	ano (1 kurt)	2
TK Velké Bílovice	1993	3	100 Kč	ne	2
Tenisový klub Mikulov, spolek	1990	3	150 Kč	ne	3

Zdroj: vlastní zpracování dle (42),(43),(44),(45),(46),(47),(48)

Další tabulka pak znázorňuje údaje o soutěžích družstev, ve kterých jednotlivé oddíly startovaly.

Tabulka 12: Účast konkurentů v soutěži družstev

Tenisový oddíl	Družstva						
	minitenis	babytenis	mladší žáci	starší žáci	dorost	dospělí	neregistrovaní
Slovácký TK Břeclav		✓	1. liga	I. třída	II. třída		8 družstev
BORS Club Břeclav							5 družstev
LTC Hodonín		✓	II. třída	1. liga, III. třída	II. třída, III. třída	I. třída	1 družstvo

Slovan Hodonín				I. třída	III. třída	IV. třída	
TJ Slavoj Velké Pavlovice		✓		III. třída	III. třída		1 družstvo
TK Velké Bílovice		✓	II. třída	II. třída	III. třída		3 družstva
Tenisový klub Mikulov, spolek	✓	✓	III. třída				

Zdroj: vlastní zpracování dle (24)

- **Slovácký TK Břeclav**

STK Břeclav lze považovat za největšího konkurenta. Už od roku 1928 fungoval jako Slovan Břeclav a v roce 1992 došlo pouze k jeho přejmenování na současný název, tudíž má bohatou historii. Z konkurentů má také největší počet dvorců, z čehož navíc dva disponují osvětlením, takže je lze využívat i za tmy, počet členů, kterých je asi 150 a 5 trenérů působících v klubu. Hráčům jsou k dispozici zrekonstruované šatny, které jsou uzpůsobeny i pro vozíčkáře a bufet s občerstvením. V soutěžích družstev se v roce 2014 poprvé spojil s oddílem BORS Club Břeclav a vytvořili tak velmi silná družstva, jak v soutěži babytenisu, tak i mladších a starších žáků (42).

- **BORS Club Břeclav**

Tento tenisový oddíl je poměrně mladý, byl založen až v roce 2003, takže zatím nemá mnoho členů. To se odráží také na soutěžích družstev, kde se musel spojit s klubem STK Břeclav, protože sám by tolik dětí neměl. Na tomto spojení však oba kluby vydělávají, protože družstvo mladšího žactva hraje nejvyšší soutěž v rámci JMK a družstvo staršího žactva hraje druhou nejvyšší soutěž. Velkou výhodou tohoto klubu je především tenisová hala, ve které jsou 3 kurty s povrchem DECO TURF, a kterou využívají všechny okolní oddíly. Dále je v budově tenisového oddílu možnost ubytování a také wellness a posilovna, které může využívat široká veřejnost (43).

- **LTC Hodonín**

LTC Hodonín je dalším významným konkurentem, který je sice vzdálenější než předchozí dva kluby, ale v rámci soutěží družstev má zastoupení ve všech věkových

kategoriích kromě minitenisu. V některých z nich má dokonce přihlášená dvě družstva a v kategorii starších žáků má družstvo v 1. lize, což je nejvyšší soutěž JMK. Využívá také spolupráce se slovenským klubem ve Skalici, odkud jezdí hrát do Hodonína spousta hráčů. Tenisové dvorce tohoto oddílu byly vybudovány již v roce 1945 a od té doby se na nich již pořádaly různé tenisové turnaje, takže byly velmi oblíbené. Tenisový oddíl sice vznikl až v roce 2001, ale právě díky této oblíbenosti areálu se těší poměrně velkému počtu členů. Výhodou je také nafukovací hala, která je v zimě postavena přes dva kurty (44).

- **Slovan Hodonín**

Tento oddíl má dlouhou tradici, vznikl již v roce 1945, díky velké oblibě tenisu v Hodoníně. Jeho výhodou je také vlastní přetlaková hala s povrchem nisaplast, kde je jeden kurt. V dřívější době byl tento oddíl velmi silný, hrály se zde vysoké soutěže družstev, avšak v současnosti zažívá úpadek, který se projevuje zejména v nedostatku dětí. To lze vidět také na soutěžích družstev, ve kterých nemá v minitenise, babytenise ani v mladších žácích žádné obsazení. Starší členové oddílu ale pořád hrají, takže je zde i družstvo v soutěži dospělých (45).

- **TJ Slavoj Velké Pavlovice**

TJ Slavoj Velké Pavlovice vznikl již v roce 1953, ale byl využíván spíše k rekreačnímu pojetí tenisu. S mládeží se začalo pracovat až mnohem později v roce 2010, kdy přišli dva proškolení trenéři a tento tenisový oddíl se stává úspěšnějším. V letní sezóně má k dispozici 5 antukových dvorců a v zimní sezóně 1 kurt v hale, což je oproti ostatním oddílům velká výhoda. V soutěžích družstev má zastoupení v kategoriích babytenisu, starších žáků a dorostu, dříve však měl obsazeny všechny věkové kategorie (46).

- **TK Velké Bílovice**

V tenisovém klubu Velké Bílovice je ve velké oblibě amatérská tenisová liga, která je určena pro neregistrované hráče, kteří si kromě soutěží družstev pořádají i vlastní turnaje. Kromě neregistrovaných soutěží se zde ale hrají i soutěže registrované, a to v kategoriích od babytenisu až po dorost. Klub se také snaží dbát na dobré zázemí pro

hráče, takže u jednoho kurtu je zabudováno osvětlení, tak aby bylo možné hrát i za tmy. Výhodou je rovněž nízká hodinová cena za pronájem kurtu (47).

- **Tenisový klub Mikulov, spolek**

Tento tenisový oddíl vznikl už v roce 1990 a dříve byl velmi oblíbený. V soutěžích družstev měl zastoupení ve všech kategoriích, ale pak nastal úpadek a oddíl využívali zejména rekreační hráči. Poté byl nábor do tenisové školičky a začalo se víc pracovat s malými dětmi. V současné době má oddíl zastoupení v soutěži družstev v kategorii minitenisu, babytenisu a mladších žáků a počet členů se pohybuje kolem 140 (48).

3.5.2 Potenciální nová konkurence

Riziko vstupu nových konkurentů na tento trh je zde poměrně vysoké, ale lokalita není moc dobrá, vzhledem k malému počtu obyvatel v Lanžhotě i v okolních vesnicích. Také zde žije oproti městům spíše střední třída populace a poblíž jsou větší města, ve kterých už tenisové kluby jsou. Proto zde není úplně snadné najít vhodné místo pro případné umístění nového oddílu, anebo následné získání velkého počtu zákazníků.

Bariéry vstupu na tento trh také nejsou vysoké. Jedinou podmínkou je zaplacení správního poplatku Českému tenisovému svazu ve výši 10 000 Kč. Není zde však podmínkou ani určitý minimální počet kurtů, které musí oddíl vlastnit ani minimální počet členů, které musí mít.

Nový konkurent by vznikl také v případě, že by se spojily dva stávající kluby a vytvořily velký sportovní komplex, anebo kdyby se v některé z okolních vesnic rozhodli majitelé tenisových kurtů pro založení tenisového oddílu, udělali dobrou propagaci a získali velký počet členů. Tímto konkurentem by se teoreticky mohl stát oddíl ve Tvrdonicích, který není v současné době registrovaný pod Českým tenisovým svazem a zabývá se pouze rekreačním hraním, případně soutěжами neregistrovaných hráčů. Má k dispozici dva antukové kurty a tři dvorce s umělým povrchem. Od Lanžhota jsou Tvrdonice vzdáleny pouze 5 km, tudíž by se jednalo o konkurenta v nejbližším okolí.

3.5.3 Substituční produkty

Substitutem by zde mohl být jakýkoli jiný sport. Když budeme ale hledat blízký substitut, musíme vzít v úvahu hlavní skutečnosti, a to že se tenis hraje celoročně, je to individuální sport a hra je vlastně soutěž. Z toho vyplývá, že nejbližším substitutem tenisu je tedy golf, který je v poslední době velmi populární. Rovněž lze ale za substitut považovat fotbal, který je na vesnicích mnohem rozšířenější než tenis a hrají jej skoro všichni chlapci. V Lanžhotě je také pro kluky atraktivní florbal a pro děvčata košíková.

3.5.4 Odběratelé (zákazníci)

Zákazníci tenisového oddílu jsou všichni hráči, kteří v klubu hrají, a to jak závodní, tak i amatérští. Tenisový oddíl Sokol Lanžhot má v současnosti 104 členů a hráčů, kteří jej využívají ke svému hraní. Jedná se o děti, mládež, dospělé i seniory. Současně jsou zákazníky oddílu i různé společnosti, které využívají tenisové kurty například k uspořádání firemních turnajů. Lze zmínit společnosti OSŽ Břeclav, STK Břeclav a SŽDC Břeclav.

Tenisový oddíl využívají také hráči ze Slovenska a Rakouska. Zvláště pro zákazníky ze Slovenska je lákavá možnost registrace za Tenisový oddíl Sokol Lanžhot, za který pak mohou hrát soutěž družstev. V České republice je také lépe propracovaný systém turnajů, kterých se díky této registraci mohou hráči zúčastňovat.

3.5.5 Dodavatelé

Patří sem společnost SIBERA SYSTEM, jež dodává antuku, která je potřebná zejména na jaře, kdy se opravují všechny 4 tenisové kurty na novou letní sezónu, ale také v průběhu této sezóny, na případné opravy dvorců. Kromě toho sem můžeme zahrnout také firmu Head, která dodává sportovní vybavení, jako jsou tenisové míče, rakety a zboží, které se prodává v bufetu tenisových kurtů. Firem na výstavbu tenisových kurtů i na prodej tenisového zboží je celá řada, tudíž jejich vyjednávací síla není příliš vysoká.

Dále by sem patřili ještě dodavatelé vody, elektrické energie, firma zajišťující svoz odpadu a daň z nemovitosti. Vodu využívá tenisový oddíl z vlastní studny, takže

za ni nic neplatí a platbu za elektrickou energii, svoz odpadu a daň z nemovitosti provádí TJ, takže ani tady nemusí tenisový oddíl nic hradit.

3.5.6 Závěry z Porterovy analýzy

Porterova analýza podává přehled o konkurenčním prostředí firmy a pro Tenisový oddíl Sokol Lanžhot z ní vyplynuly určité informace. V současnosti existuje mnoho tenisových klubů v okolí ať už velmi blízkém, tak i trochu vzdálenějším, což značí silnou stávající konkurenci. Konkurenční výhodou mezi kluby může být počet kurtů, které má oddíl k dispozici, vlastnictví tenisové haly využívané v zimním období, počet družstev a jejich umístění v soutěžích, počet trenérů a jejich zájem o práci jak s dětmi, tak i s dospělými nebo dlouholetá tradice tenisového oddílu.

Hrozba ze strany nové potenciální konkurence je rovněž vysoká, protože téměř v každém městě i vesnici jsou tenisové kurty a bariéry vstupu na tento trh nejsou nijak vysoké. Nová konkurence by se objevila také v případě spojení dvou stávajících klubů v jeden.

Rovněž je zde hrozba nahraditelnosti produktu substituty, kterými může být jakýkoli jiný sport. Zejména na vesnicích je oproti tenisu mnohem rozšířenější a populárnější fotbal, který hrají téměř všichni chlapi. V Lanžhotě je pro chlapce atraktivní také florbal a pro děvčata košíková. Blízkým substitutem je rovněž golf.

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká díky velké konkurenci jak v odvětví, tak i v okolí. Na druhou stranu, na to, že je Tenisový oddíl Sokol Lanžhot v tak malém městě, má docela hodně členů. Navíc má zákazníky také ze zahraničí, což je pro klub příležitostí.

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, protože firma dodávající antuku a firma dodávající tenisové vybavení jsou docela dobře nahraditelné. Pro lepší přehlednost jsou všechny uvedené faktory znázorněny i v následující tabulce.

Tabulka 13: Závěry z Porterovy analýzy

Faktory	Vliv na tenisový oddíl	
	pozitivní	negativní
Stávající konkurence		✗
Potenciální nová konkurence		✗
Substituční produkty		✗
Odběratelé	✗	✗
Dodavatelé	✗	

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Analýza „7S“

3.6.1 Strategie

Tenisový oddíl Sokol Lanžhot je malý klub, který nemá přesně specifikovanou strategii v žádné oddílové dokumentaci. Strategie tak vyplývá spíše z představ předsedy a členů výboru. Dalo by se říct, že touto strategií je poskytování kvalitních služeb a přátelský a zodpovědný přístup k zákazníkům. Tomu nasvědčuje i to, že trenéři jezdí s hráči na turnaje, vzájemně si tykají a na podzim je vždy ukončení sezóny, kde jsou všichni hráči, rodiče a trenéři dohromady, předseda oddílu vyhlásí výsledky za celou sezónu a všichni hráči jsou ocenění za soutěže družstev.

Posláním firmy je tedy šíření zdravého životního stylu, učení dětí lásce ke sportu, pracujícím lidem poskytovat relax po práci a vytvářet rodinnou atmosféru v tenisovém oddílu.

V současnosti nemá tenisový oddíl moc jasnou vizi, protože v září roku 2015 došlo k nečekané změně předsedy a k výměně některých členů výboru oddílu. Kvůli zapracování současného předsedy do místních poměrů a zaučování nových členů výboru, nastal v klubu trochu chaos a ke stanovení vize dojde asi až časem.

3.6.2 Struktura

Tenisový oddíl Sokol Lanžhot spadá pod TJ Sokol Lanžhot a řadí se k malým neziskovým organizacím poskytujícím služby, v tomto případě v oblasti tenisu. Proto využívá liniovou organizační strukturu.

Nejkompetentnější osobou v oddíle je Jan Hekl – předseda oddílu. Jménem tenisového oddílu jedná na schůzích TJ ve všech záležitostech, deleguje pravomoci na výbor tenisového oddílu a rozděluje jim práci. Rozhoduje o základních oblastech činnosti tenisového oddílu, kterými jsou:

- zpracování strategie a koncepce činnosti tenisového oddílu,
- organizační struktura tenisového oddílu,
- pravomoci a odpovědnosti všech členů výboru a jejich pracovní náplň,
- uzavírání pracovně-právních vztahů se zaměstnanci tenisového oddílu,
- schválení návrhu finančního plánu, rozpočtu a hospodaření oddílu,
- odpovědnost za dodržování bezpečnosti při práci,
- odpovědnost za zpracování návrhu plánu oprav, údržby a rekonstrukce majetku a plánu investic do hmotného majetku,
- odpovědnost za řízení celého tenisového oddílu (23).

Nejvyšším orgánem tenisového oddílu je členská schůze, která skládá ze všech členů oddílu a schází se zpravidla jednou za rok. Její pravomoci jsou:

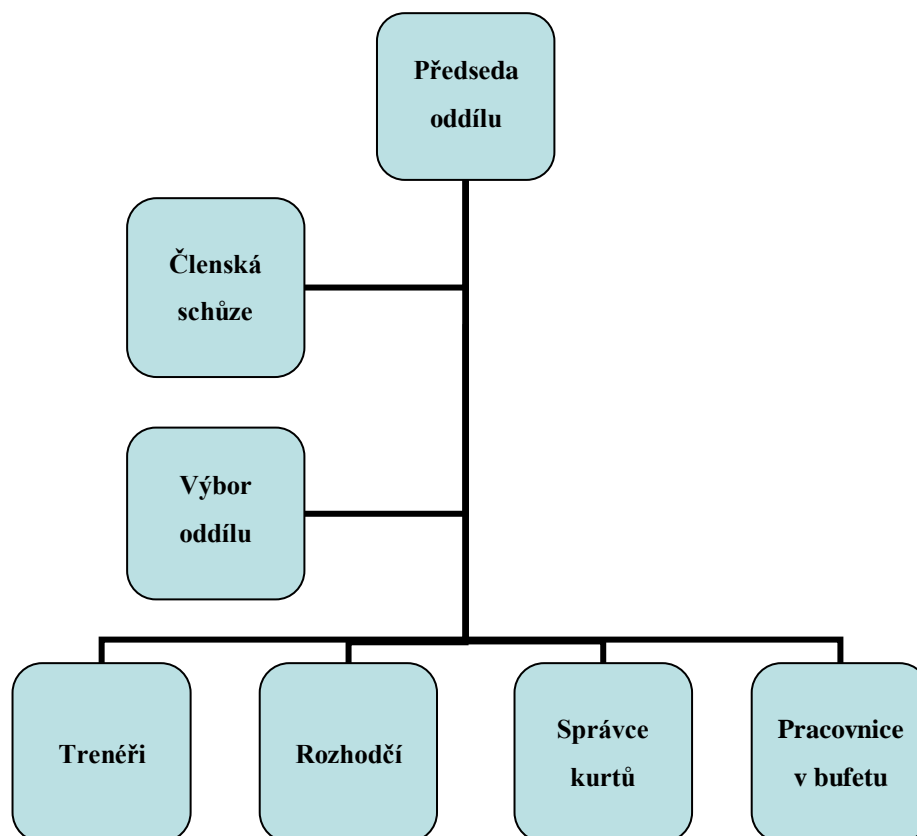
- volit a odvolávat výbor oddílu,
- schválení strategie oddílu,
- projednává dosažené výsledky a rozhoduje o účasti v soutěžích,
- schvaluje rozpočet oddílu a výši oddílových příspěvků,
- rozhoduje o zániku nebo vystoupení oddílu z TJ,
- určuje zástupce oddílu, kteří se budou účastnit členské schůze TJ (17).

Výbor tenisového oddílu má 9 členů a jejich nejdůležitější zodpovědnosti a pravomoci jsou:

- rozhodování o přijetí členů oddílu,
- chystání zpráv a návrhů pro členskou schůzi oddílu,
- zajišťuje operativní plnění odsouhlaseného plánu a rozpočtu,
- připravuje a schvaluje soupisky a nominace svých členů pro soutěže,
- schvaluje trenéry a ostatní členy realizačního týmu,
- zpracování finančního plánu, rozpočtu a hospodaření tenisového oddílu,

- podílí se na zpracování a realizaci strategie oddílu v oblasti tenisu,
- jsou zodpovědní za kvalitu poskytovaných služeb,
- dodržují přátelský a zodpovědný přístup k zákazníkům (17).

Dále zde pracují 2 proškolení trenéři, 3 rozhodčí, správce tenisových kurtů a pracovnice, která prodává doplňkové zboží a občerstvení v bufetu a pracuje i jako uklízečka.



Obrázek 8: Organizační struktura Tenisového oddílu Sokol Lanžhot (19)

3.6.3 Systémy

Díky tomu, že tenisový oddíl není moc velký, není nutné přehnaně investovat do informačních systémů. Proto využívá pouze informační systém pro evidenci odtrenovaných hodin (slouží pro trenéry klubu) a rezervační systém pro rezervaci kurtů.

3.6.4 Styl řízení

V tenisovém oddílu je předsedou pan Jan Hekl, který je kompetentní k řízení a řešení vyskytujících se problémů ve spolupráci s výborem tenisového oddílu. Problémy řeší podle svého nejlepšího vědomí a svědomí s přihlédnutím k okolnostem, přičemž je využíván demokratický styl řízení. Členové výboru tenisového oddílu mají současně jasně stanovené pravomoci a rozsah činností, které musí plnit.

3.6.5 Spolupracovníci

Vztahy mezi předsedou a členy výboru tenisového oddílu jsou přátelské a vzájemně spolu spolupracují na chodu tohoto oddílu. Tyto provázané vztahy se však mohou stát i velkým problémem, v případě konfliktu mezi členy, kteří mohou mít mezi sebou nějaký osobní problém. Současně je důležité pečlivě vybírat i trenéry, kteří v klubu pracují, protože se jedná o práci s lidmi, převážně s dětmi a vytváří se tím tak pozitivní nebo negativní obraz tenisového oddílu. Trenéři, správce i pracovnice v bufetu jsou motivováni odměnami za vykonanou práci. Rozhodčím je každé 2 roky zapláceno školení potřebné k dosažení licence B.

3.6.6 Schopnosti

Malá velikost tenisového oddílu zabezpečuje velmi dobré vztahy jak mezi členy výboru a předsedou, tak i mezi členy tenisového oddílu navzájem. Jedná se o velmi dobrý kolektiv, všichni se vzájemně velmi dobře znají a denně spolu spolupracují. Všichni členové jsou vůči oddílu loajální, což už mnohokrát dokázali, když jim konkurenční tenisové kluby nabízeli přestup. Stále však existuje riziko odchodu členů z oddílu.

3.6.7 Sdílené hodnoty

Tenisový oddíl Sokol Lanžhot má soustavu hodnot a názorů, kterou vypracovává předseda TJ, který s ní seznámí předsedu tenisového oddílu a ten obeznámí všechny ostatní členy oddílu. Jedná se především o vysokou kvalitu poskytovaných služeb a odpovědný přístup k zákazníkům. Tenisový oddíl také nechává tisknout klubová trička s logem Tenisového oddílu Sokol Lanžhot, ve kterých pak hráči hrají soutěže družstev a ztotožňují se tak se svým klubem.

3.7 *Financování Tenisového oddílu Sokol Lanžhot*

Zdroje financování tenisového oddílu mají následující strukturu:

- a) dotace (od města Lanžhot, z Českého tenisového svazu, z JMK ne),
- b) členské příspěvky,
- c) dary,
- d) příjmy z vlastní činnosti.

Struktura jednotlivých složek je zachycena v tabulkách a grafu. Všechny částky vychází z rozpočtu tenisového oddílu (Příloha 1).

Tabulka 14: Struktura jednotlivých složek financování tenisového oddílu v Kč

Zdroj financování (v Kč)	Rok		
	2013	2014	2015
Dotace z města Lanžhot	80 000	204 837	100 000
Dotace z ČTS	7 000	9 750	5 000
Členské příspěvky	34 800	30 550	29 300
Dary	17 000	15 000	6 000
Příjmy z vlastní činnosti	53 260	60 543	56 800
Celkem	192 060	320 680	197 100

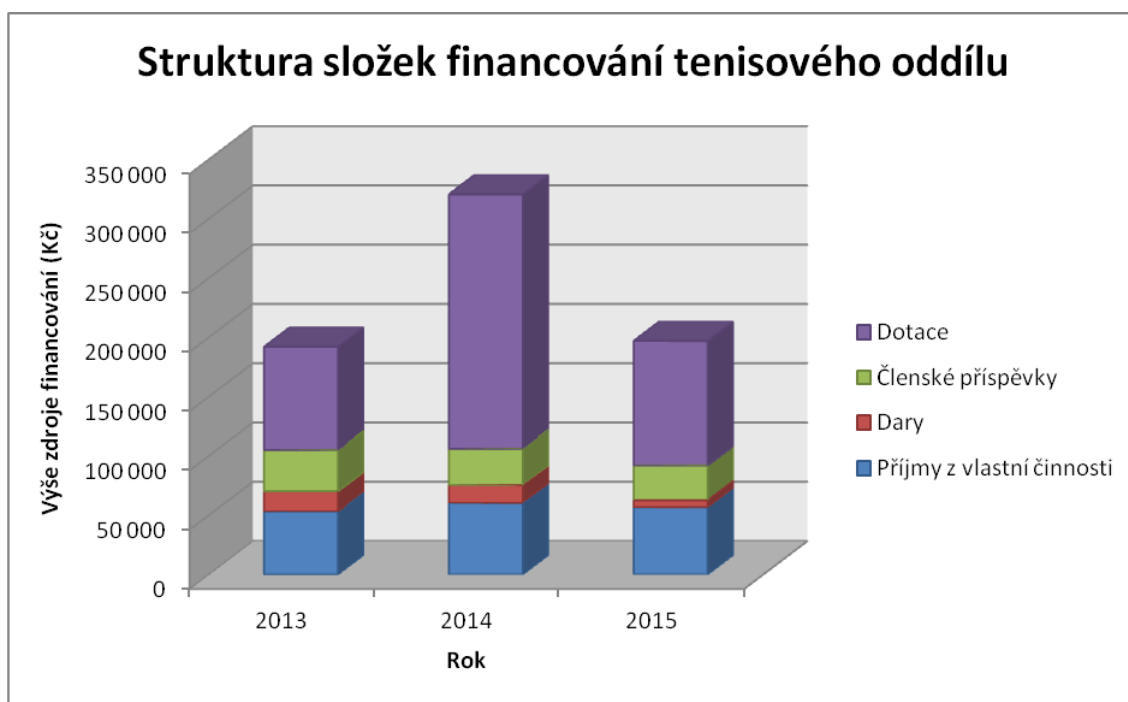
Zdroj: vlastní zpracování dle (Příloha 1)

Z tabulky vyplývá, že největším zdrojem financování jsou dotace z města Lanžhot. V roce 2014 dosáhly částky až 204 837 Kč, což bylo zapříčiněno získáním dotace na výstavbu minikurtu s umělým povrchem. Další tabulka znázorňuje procentní vyjádření jednotlivých složek financování tenisového oddílu v letech 2013 – 2015.

Tabulka 15: Struktura jednotlivých složek financování tenisového oddílu v %

Zdroj financování (%)	Rok		
	2013	2014	2015
Dotace	45,3	66,9	53,3
Členské příspěvky	18,1	9,5	14,9
Dary	8,9	4,7	3,0
Příjmy z vlastní činnosti	27,7	18,9	28,8
Celkem	100,0	100,0	100,0

Zdroj: vlastní zpracování dle (Příloha 1)



Graf 5: Struktura složek financování tenisového oddílu (vlastní zpracování dle Příloha 1)

Z tabulek i z grafu je patrné, že největší položkou ve financování tenisového oddílu jsou dotace, konkrétně z města Lanžhot. Ty jsou však nejistým zdrojem financování a souvisí s hospodařením města. Dotace od Českého tenisového svazu (ČTS) jsou přidělovány dle rozpočtové politiky státu. Hrozbou je, že se bude tato dotační politika snižovat. Proto, aby oddíl přežil, musí zvýšit své aktivity tak, aby ostatní příjmové složky pokryly jeho provoz. Ostatními položkami jsou dary, které však mají většinou věcnou podobu a jsou tedy účelově zaměřeny. Členské příspěvky závisí na počtu členů, a protože zvyšování výše příspěvků je problematické s ohledem na konkurenci a nízkou vybavenost, jedinou cestou je zvyšování počtu členů. Poslední jsou příjmy z vlastní činnosti. Tam je největší prostor pro získání peněz, protože v současné době není tenisový oddíl moc aktivní, a proto by se touto cestou daly řešit zmíněné hrozby. Oddíl nedělá marketing, takže by se na něm zapracovalo, což by vedlo ke zvýšení zájmu o klub, dále lze pořádát akce primárně určené pro děti, letní školu tenisu, tenisové turnaje rodin, kdy by se vymyslely například nová pravidla, aby to všechny bavilo a bylo to pro ně něčím novým, kurty lze využívat také komerčně, například k uspořádání burzy atd.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavená na základě provedených analýz interního a externího prostředí, které na firmu působí. Byly zjištěny silné a slabé stránky tenisového oddílu, jeho příležitosti a hrozby a všechny zjištěné závěry jsou zobrazeny ve SWOT analýze.

3.8.1 Silné stránky

- Tenisový oddíl spravuje TJ → finanční podpora,
- poměrně dlouhá historie oddílu,
- hezký areál, ve kterém se oddíl nachází,
- nové zázemí klubu (budova),
- docela velký počet členů → poměrně stabilní,
- velký počet družstev v soutěžích (12 družstev),
- vysoká úroveň soutěží družstev v mládežnických kategoriích (II. třída),
- brigádní činnost → ušetření peněz za opravy,
- využití hráčů ze Slovenska v soutěžích družstev,
- dobré vztahy mezi všemi členy oddílu.

3.8.2 Slabé stránky

- Malý počet dvorců,
- malý počet pořádaných akcí (např. společenských),
- nevyužité prostory v budově tenisového oddílu,
- nedostatečná reklama,
- malá aktivita na sociálních sítích,
- lokalita → nutnost dojíždění,
- tenisový oddíl nevlastní halu,
- není definována strategie,
- není definována vize tenisového oddílu,
- omezené znalosti současného předsedy o činnosti tenisového oddílu.

3.8.3 Příležitosti

- Trend zdravého životního stylu,
- oblíbenost sportu u veřejnosti,
- získání nových hráčů (dětí),
- rostoucí příjmy obyvatelstva,
- rostoucí životní úroveň obyvatelstva (růst HDP),
- zákazníci i ze zahraničí (Slovensko, Rakousko),
- nízká inflace → snížení cen pohonných hmot, snížení cen energií,
- nízká míra nezaměstnanosti,
- dotace od různých subjektů,
- možnost sponzoringu,
- podpora zastupitelstva města Lanžhot,
- poměrně nízká vyjednávací síla dodavatelů.

3.8.4 Hrozby

- Vznik nových fitness aktivit (jsou atraktivnější),
- změna legislativy v oblasti provozování sportovních aktivit,
- zastarávání sportovišť,
- zastarávání sportovního vybavení,
- klimatické podmínky,
- růst konkurence,
- hrozba substitutů (rozmach golfu, na vesnicích pro kluky fotbal),
- tenis je poměrně finančně náročný sport,
- růst vyjednávací síly odběratelů.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace v Tenisovém oddíle Sokol Lanžhot. Tyto návrhy vyplývají z provedených analýz, jejichž výsledky jsou shrnuty ve SWOT analýze.

4.1 *Návrh vize a strategie*

Na základě provedených analýz jsem zjistila, že Tenisový oddíl Sokol Lanžhot nemá v žádné oddílové dokumentaci přesně formulovanou strategii ani vizi, což je podle mého názoru velká chyba.

Pro lepší chod klubu jsem nejdřív stanovila jasnou vizi, která by měla ukázat všem členům směr, kterým se chce oddíl do budoucna ubírat. S ohledem na velikost klubu, počtu kurtů, umístění v malém městě a omezeném výběru mezi talentovanými dětmi se oddíl nemůže příliš orientovat například na dosažení titulu na Mistrovství republiky v soutěžích družstev nebo na možnost uspořádání turnaje kategorie A. Proto bych vizi soustředila spíše na zkvalitnění služeb pro širokou veřejnost. Mohla by znít následovně:

Vizi je snaha o vytvoření kvalitního tréninkového prostředí pro všechny závodní hráče, tak aby jim bylo umožněno zahrát si co nejlepší soutěž. Poskytovat kvalitní služby pro všechny členy tenisového oddílu a sportovní vyžití pro širokou veřejnost.

Na základě SWOT analýzy a situace v tenisovém oddíle, bych zvolila strategii WO, což znamená, že by se měl oddíl soustředit na maximální využití příležitostí k eliminaci svých slabých stránek. Tuto strategii využiju i při uvádění dalších návrhů a doporučení pro zlepšení stávající situace tenisového oddílu.

4.2 *Pořádání akcí*

Pro zvýšení popularity a povědomí o Tenisovém oddílu Sokol Lanžhot je potřeba pořádat v určitých časových intervalech různé sportovní, ale i společenské akce. Ty lze směřovat například ke dni dětí, k ukončení školního roku, ukončení prázdnin atd. Je možné pořádat i různé prodejní akce, jako například burzu použitých věcí a další.

4.2.1 Posezení s dechovou hudbou

Mezi společenské akce by mohlo patřit uspořádání posezení s dechovou hudbou Lanžhotčanka, při příležitosti oslav místních hodů. Lanžhot je folklórně založené město a Lanžhotčanka je zde velmi uznávanou kapelou, proto předpokládám, že by byl o tuto akci zájem. Hody se každoročně konají v polovině září a trvají 4 dny. V sobotu se postaví májka na náměstí, v neděli je dopoledne mše v kostele. Od neděle až do úterka se vždy odpoledne koná krojová zábava. Proto by tato akce byla plánovaná na pondělí dopoledne, kdy mají místní děti ředitelské volno ve škole (kvůli hodům) a řada dospělých si právě na hody bere ještě v pondělí dovolenou.

Nákladem pro tenisový oddíl by bylo zaplacení dechové hudbě za hudební doprovod částku 5 000 Kč. Akce by se konala na venkovním posezení v areálu tenisových dvorců. V případě špatného počasí v prostorách klubovny. Tím by odpadly náklady za pronájem prostor. Příjem z akce by byl ze vstupného, které by činilo 100 Kč na osobu. Pro veřejnost by bylo k dispozici občerstvení v bufetu a pochoutky z grilu..

4.2.2 Letní škola tenisu (tenisové soustředění)

Vzhledem k tomu, že má tenisový oddíl hodně členů z řad dětí a mládeže, bylo by pro ně jistě atraktivní mít možnost účastnit se letní školy se zaměřením na tenis. Tato akce by byla uspořádána za účelem propagace a zvýšení oblíbenosti tenisového oddílu u veřejnosti, především u dětí.

V klubu pracují dva trenéři, kterých by se dalo pro kemp využít, a další 4 místa by byla zaplněna studenty vysokých škol, kteří jsou členy klubu, hrají závodně tenis a pomáhali by v rámci letní brigády. Pro tuto tenisovou školu by se využilo prostor tenisových kurtů, celého areálu Sokolského stadionu, vhodného například na kondiční přípravu nebo různé hry a školního hřiště, kde je tartanová dráha a víceúčelové hřiště s umělým povrchem. Toto hřiště je vzdáleno asi 200 m od tenisových kurtů a je bez poplatku přístupno veřejnosti. Jídlo by bylo zajištěno v nedaleké restauraci. Tento kemp by trval 4 dny, byl by pro 20 účastníků, pro které by během dne byl zajištěn program, oběd a pitný režim. Začátek tábora by byl v pondělí a končil by ve čtvrtek, každý den od 8 do 16 hodin. Na konci kempu by účastníci dostali trička s klubovým logem.

Účastníci letní školy tenisu

Účastníky letní tenisové školy budou děti, které jsou členy tenisového oddílu, ve věku od 10 do 18 let. Protože jsou členy, mají zaplacenou pojištění od TJ, která jej všem svým členům zajišťuje. Kemp bude určen pro 20 účastníků. Tenisovou raketu bude mít každý hráč vlastní a ostatní vybavení, jako jsou míče a sportovní potřeby využívané pro kondiční tréninky jsou k dispozici v klubu.

Trenéři a instruktoři

V tenisovém oddíle jsou 2 školení trenéři, kterých se pro kemp využije. Další 4 instruktory budou tvořit členové oddílu, kteří studují vysokou školu a hrají závodně tenis. Počet trenérů a instruktorů závisí na počtu účastníků, ale musíme

počítat alespoň se čtyřmi instruktory a dvěma trenéry na 20 dětí. Odměny trenérů jsou ve výši 2 000 Kč/den. Odměny instruktorů jsou 800 Kč/den, což odpovídá sazbě 100 Kč/hod. Jeden z instruktorů má rovněž zdravotnický kurz a byl by tudíž i zdravotníkem akce.

Jídlo a pití

Obědy budou zajištěny v nedaleké restauraci, která je vzdálená asi 500 m od tenisových kurtů. Cena jednoho obědu bude 70 Kč/osobu. Navíc bude pro účastníky zajištěn pitný režim ve formě pitné vody nebo ovocných šťáv. Obě tyto ceny jsou zahrnuty v ceně kempu.

Cena letní školy tenisu

Cena letní školy tenisu bude pro jednoho účastníka 2 200 Kč, což je asi nejnižší cena v porovnání s tenisovými soustředěními, které pořádá konkurence. Je to zejména díky využití čtyř studentů jako trenérů a vlastních dvorců, kde se nemusí platit za pronájem.

Program letní školy tenisu

Všichni účastníci letní školy by byli rozděleni do dvou skupin po deseti hráčích podle výkonnosti. Pravděpodobně by se jednalo o jednu skupinu dětí ve věku 10 – 14 let, což jsou kategorie mladšího a staršího žactva a druhou skupinu dětí ve věku 15 – 18

let, což odpovídá kategorii dorostu. Začátek kempu je plánovaný na 8 hodin, příjem dětí by byl možný už od 7:30. K dispozici jsou čtyři dvorce, kde by na dvou trénovali školení trenéři, z nichž by měl každý na kurtu 2 děti. Na dalších dvou kurtech by se hrála dvouhra (2 děti) a čtyřhra (4 děti) a na každý kurt by dohlížel jeden instruktor. Zbývajících 10 dětí by se věnovalo kondiční přípravě, rovněž pod vedením dvou instruktorů.

Trénink by trval hodinu a půl, poté by se upravily dvorce, děti by měly půl hodiny čas na odpočinek a následně by se tyto dvě skupiny vyměnily a zase by se hodinu a půl trénovalo. Poté znovu úklid dvorců, který provádí každý hráč samostatně na svém kurtu, převlečení do suchého oblečení, možnost využití sprch a odchod na oběd. Odpolední trénink by začínal ve 14 hodin zase ve dvou skupinách, kdy by jedna hrála tenis na kurtech, jen s výměnou trenérů a instruktorů oproti dopoledni, a druhá skupina by měla míčové hry na školním hřišti. Tento trénink by trval už jen hodinu a pak by se skupiny po úpravě dvorců opět vyměnily. Na závěr dne by se provedlo zhodnocení tréninků.

V případě špatného počasí, přetrvávajícího celý týden, by došlo ke stanovení náhradního termínu této letní školy. Pokud by se jednalo pouze o jednodenní špatné počasí, byla by zde možnost domluvit místní krytou halu, ve které by mohl probíhat alespoň kondiční trénink nebo by se dětem vymyslel náhradní program ve formě sledování zápasu světových tenistů a rozebírání chyb, případně sledování naučného videa o tenise. Tento program (sledování pořadu o tenise) by byl zahrnut také ve středu odpoledne pro odpočinek dětí a načerpání sil do dalších tréninků.

Následující tabulka ukazuje finanční informace o této čtyřdenní letní škole tenisu.

Tabulka 16: Příměstský tábor

Položka	Cena (Kč)
Příjmy	44 000
Odměny trenérům	28 800
Obědy	5 600

Pitný režim	1 000
Věcné ceny pro účastníky tábora	5 000
Tržby celkem	3 600

Zdroj: vlastní zpracování autora

4.2.3 Sportovní akce

Další možností jak zvýšit povědomí o tenisovém oddíle, je uspořádat sportovní akci s doprovodným programem. Touto akcí by mohl být turnaj rodičů s dětmi ve čtyřhrách, kdy by hrál vždy jeden z rodičů se svým dítětem. Doprovodným programem by byla exhibice bývalých reprezentantů Ctislava Doseděla a Jiřího Nováka, která by jistě přilákala mnoho lidí nejen z Lanžhota, ale i z okolních vesnic. Turnaj rodin by začínal v 9 hodin, odehrál by se do 14:30, poté by bylo vyhlášení výsledků a v 15:30 by začínala exhibice. Po ní by následovala ještě autogramiáda a doprovodný program pro celou rodinu.

Účastníci akce

Plánovaný počet účastníků turnaje by byl 20 lidí (z toho 10 dětí) a plánovaný počet diváků na exhibici 200 lidí. Příjmy z této akce by byly pro tenisový oddíl ze startovného na turnaji, které by činilo 200 Kč pro dospělého a 100 Kč pro dítě a vstupné na exhibici, které by bylo 100 Kč na osobu. Účastníci turnaje by měli vstup v ceně startovného.

Personální zabezpečení akce

Celý turnaj i doprovodné akce by zajišťoval předseda oddílu, který by byl současně ředitelem turnaje (odměna 800 Kč/den) a 4 členové oddílu, kteří by pomáhali s organizací, úklidem dvorců a byli by následně odměněni sazbou 50 Kč/hod. Jeden ze členů má i zdravotnický kurz, takže by byl rovněž zdravotníkem akce, za což by dostal odměnu 600 Kč/den. Další z těchto členů je rozhodčím licence B, jeho odměna by byla 700 Kč/den.

Materiální zabezpečení

Na tuto akci by bylo potřeba zajistit míče, poháry pro vítěze turnaje a dále věcné ceny pro vítěze soutěží v doprovodném programu. Pro účely exhibice by bylo vhodné zapůjčení mobilní tribuny, která by byla umístěna u jednoho z tenisových kurtů a zajištění ozvučení.

Propagace akce

Tato akce by musela mít velmi dobrou propagaci jak na internetu (webové stránky tenisového oddílu, sociální sítě), tak i v podobě plakátů, které by byly rozvěšeny v Lanžhotě i v okolních obcích a městech.

Program akce

Prezentace do turnaje rodin by probíhala od 8:30, v 9:00 by došlo k zahájení turnaje a k jeho losování. Turnaj by se hrál tabulkově na dvě skupiny, systémem každý s každým. V každé skupině by bylo 5 dvojic a po odehrání zápasů ve skupině by se hrálo o umístění. Vítězové by si spolu zahráli finále o první místo, dále by se hrálo o třetí, páté, sedmé a deváté místo, vždy podle pořadí ve skupině. Každý zápas by se hrál do 4 gemů, za stavu 3:3 rozhodující gem. Turnaj by se odehrál asi do 14:30 a ukončil by se vyhlášením výsledků a oceněním vítězů, finalistů a hráčů na třetím místě. Poté by měl každý čas na občerstvení a odpočinek.

Tenisová exhibice bývalých reprezentantů by začínala v 15:30. Zápas by probíhal za přítomnosti rozhodčího, který by hlásil stav utkání, a sběrači míčků by byly děti z tenisového oddílu Sokol Lanžhot, pro které by se tak jednalo o úžasnou zkušenost a zážitek. Po exhibici by následovala autogramiáda a doprovodný program pro všechny zúčastněné, kterým by bylo například měření rychlosti podání, soutěž ve střílení míčků přes kurty (kdo dostřelí nejdál) nebo soutěž o nejšikovnější ruku, která pošle míč přímo na čáru. Vítězové jednotlivých disciplín by dostali věcné ceny. Celá akce by končila asi v 18 hodin.

V následující tabulce jsou znázorněny informace o nákladové stránce sportovní akce.

Tabulka 17: Vyčíslení nákladů na sportovní akci

PŘÍMÉ NÁKLADY	Cena (Kč)
Poháry	800
Věcné ceny pro vítěze	1 000
Finanční odměny pro hráče exhibice	6 000
Míče	1 200
Tribuna - zapůjčení	1 600
Čisticí prostředky	100
Kancelářské potřeby	50
Příjmové pokladní doklady	80
Papír	50
Telefon	200
PROVOZNÍ REŽIE	
Ozvučení	500
Doprava materiálu (cen)	100
Zdravotník	600
Rozhodčí	700
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	12 980
SPRÁVNÍ REŽIE	
Pojištění akce (zahrnuji i pojištění proti krádeži)	600
Pojištění proti úrazům	450
Předseda + členové oddílu odměny	1 700
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	15 730
ODBYTOVÁ REŽIE	
Plakáty	300
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU = ZÁKLADNÍ CENA VÝKONU	16 030

Zdroj: vlastní zpracování dle (52)

Výnosy z akce

Výnosy z turnaje (startovné)	3 000 Kč
Výnosy ze vstupného: 200 lidí	20 000 Kč
150 lidí	15 000 Kč

Lze počítat s výnosy ze startovního na turnaj rodin, které by při účasti 20 hráčů, z čehož by bylo 10 dětí činilo 3 000 Kč (cena pro dospělého 200 Kč, pro dítě 100 Kč). Další by byly výnosy ze vstupného na exhibici, které by při počtu 200 diváků činily 20 000 Kč. Celkem tedy 23 000 Kč. V případě, že by na akci přišlo pouze 150 lidí, by výnosy činily 15 000 Kč, což by po přičtení startovního dělalo celkem 18 000 Kč, takže i v tomto případě by se ještě vyplatilo akci uskutečnit. Navíc vzhledem k atraktivnosti akce by bylo možné sehnat sponzora.

4.3 Úprava prostor budovy

K větší atraktivnosti tenisového oddílu by také přispělo rozšíření a zkvalitnění služeb pro veřejnost. Malé děti vozí na tréninky jejich rodiče a musí na ně alespoň hodinu nebo hodinu a půl čekat, než trénink skončí. To rovněž souvisí s další slabou stránkou tenisového oddílu, kterou je dojíždění. Proto by bylo vhodné nabídnout služby také rodičům, kteří na své potomky čekají. K tomu lze využít prostory budovy, které jsou nevyužité nebo trochu pozměnit jejich charakter.

Prvním krokem by byla úprava klubovny, ve které je i bufet. V jedné její části by se vytvořil koutek se třemi počítači, kde by byl k dispozici internet a skype, a kde by mohly maminky trávit čas. Zároveň by došlo k upravení nabídky v bufetu. Rozšířil by se sortiment kávy alespoň na 4 druhy, v nabídce by bylo více druhů čaje a zavedl by se prodej zákusků. Dalo by se hovořit o vzniku takové malé internetové kavárny.

Další místnost v budově, která je momentálně nevyužitá, by se mohla pronajmout masérovi, jehož služby by rovněž mohli využívat kromě rodičů vozících děti na tréninky, také všichni členové tenisového oddílu. Maséři vlastní masérské stoly, které jsou přenosné a rovněž všechny další potřebné emulze atd., tudíž by tenisový oddíl nemusel nic investovat a masér by platil nájem, který by byl pro klub přínosem.

V budově je také místnost, která měla hráčům poskytovat místo pro strečink, případně posilování. Bohužel se do ní do dneška nepodařilo dokoupit potřebné vybavení a zájem hráčů opadl. Je tam k dispozici jeden rotoped, dvě žíněny a žebříny. Na to by se mohl tenisový oddíl rovněž zaměřit a dokoupit dva běžecké pásy, rotoped a na stěnu

televizi a veřejnosti nabízet i místo ke cvičení. Členové oddílu by vstup měli zdarma a veřejnost za malý poplatek, který by činil asi 50 Kč.

Poslední místnost, kterou lze ještě využít je bývalé skladiště, které se přesunulo do jiné části budovy a v místnosti došlo k položení dlažby a omítnutí stěn. Sem by bylo dobré zabudovat vířivku, která by ještě podpořila poskytovaný komfort. Na tuto investici by bylo možné požádat o dotaci, například MŠMT. Taková služba v Lanžhotě ani v okolních obcích vůbec poskytovaná není, a proto si myslím, že by mohla přilákat širokou veřejnost.

Aby tyto návrhy byly úspěšné, tenisový oddíl by měl nejdříve přijmout promotéra, který by udělal průzkum mezi hráči a jejich rodiči, o které aktivity by měli zájem, a následně se o zlepšení poskytovaných služeb zajímal a staral. Mohl by se zavést zkušební provoz o prázdninách a na jeho základě se rozhodnout, jestli se daná aktivita oddílu vyplatí. Další jeho důležitou úlohou by bylo zlepšit webové stránky, které jsou zastaralé a nepřehledné a dostat tenisový oddíl do povědomí veřejnosti na sociálních sítích. Těmito všemi aktivitami by se mohl zvýšit zájem o tenisový oddíl a mohly by jej začít využívat celé rodiny. Lidé by zde trávili rádi svůj volný čas a to by bylo velké pozitivum pro tento klub.

5 ZÁVĚR

Tématem mé práce byla Analýza Tenisového oddílu Sokol Lanžhot pomocí vybraných metod a návrhy na zlepšení zjištěného stavu. Toto téma jsme si zvolila především proto, že mám k tomuto tenisovému oddílu velmi blízký vztah, zajímal mě celkový pohled na něj po vypracování všech analýz a ráda bych zvýšila jeho atraktivnost u veřejnosti.

Cílem práce bylo prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu Tenisového oddílu Sokol Lanžhot. Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu. Abych mohla tento cíl splnit, musela jsem se podrobně seznámit s daným tenisovým oddílem i specifikem oboru podnikání a dále s různými metodami analýz. Informace jsem čerpala z tištěných zdrojů, internetových stránek, rozhovorů se členy oddílu, současným i bývalým předsedou oddílu, ale také ze svých zkušeností a poznatků, které jsem získala během návštěv jiných tenisových klubů, například při příležitosti účasti na turnaji.

Na základě provedených analýz (analýza poptávky, SLEPTE analýza, Porterova analýza konkurenčního prostředí, analýza „7S“, zjištění podrobných informací ohledně zdrojů financování tenisového oddílu a SWOT analýza), jsem provedla zhodnocení situace podniku a navrhla doporučení. Podala jsem pět konkrétních návrhů, jejichž realizace umožní zlepšení zjištěného stavu. Tím byl cíl práce splněn.

Každý z návrhů je podle mě důležitý, ale pro klub je v první řadě podstatné zvolit si jasnou vizi a strategii. Další návrhy by měly zvýšit především atraktivnost oddílu u veřejnosti, zajistit vyšší návštěvnost, což pro oddíl znamená získání většího počtu členů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (obchodní zákoník). Nakladatelství Sagit. ISBN 978-80-7208-888-1.
- (2) SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- (3) HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2904-3.
- (4) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- (5) GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (6) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (7) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- (8) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (9) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (10) DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-0827-7.
- (11) DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- (12) TENIS. Tenis. *Tenistime.cz* [online]. ©2009 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.tenistime.cz/tenis>
- (13) ČESKÝ TENISOVÝ SVAZ. *Český tenisový svaz: soutěžní řád* [online]. ČTS, ©2007 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: http://www.cztenis.cz/docs/soutezni_rad.pdf
- (14) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

- (15) HODAŇ, B. a V. HOBZA. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010.
ISBN 978-80-244-2658-7.
- (16) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, ©2013 – 2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>
- (17) TĚLOVÝCHOVNÁ JEDNOTA SOKOL LANŽHOT. *Stanovy Tělovýchovné jednoty Sokol Lanžhot*. [s.l.]: Tělovýchovná jednota Sokol Lanžhot, ©2015.
- (18) GALILEO CORPORATION. Organizace a spolky. *Lanžhot.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-08].
Dostupné z: <http://www.lanzhot.cz/organizace-a-spolky/?pageshowing=3>
- (19) ESTRANKY. Organizační struktura. *Tenislanzhot.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:
<http://www.tenislanzhot.estranky.cz/clanky/organizacni-struktura.html>
- (20) GALILEO CORPORATION. O městě. *Lanžhot.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.lanzhot.cz/o-meste/>
- (21) KOVÁČ, D. Historie oddílu. In: *Tenis Lanžhot* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-09].
Dostupné z: <http://www.tenislanzhot.estranky.cz/clanky/historie-oddilu.html>
- (22) SEZNAM. *Mapy.cz* [online]. Mapy.cz, © 1996–2016 Seznam.cz, a.s [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>
- (23) TENISOVÝ ODDÍL SOKOL LANŽHOT. *Výroční zpráva 2015*. Lanžhot: Tenisový oddíl Sokol Lanžhot, 2016.
- (24) ČESKÝ TENISOVÝ SVAZ. *Český tenisový svaz* [online]. Český tenisový svaz, ©2000-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.cztenis.cz/>
- (25) ESTRANKY. *Výživa* [online]. Zdravý životní styl, © 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.vyziva.estranky.cz/>
- (26) MZČR. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky: Zdraví pro všechny v 21. století* [online]. MZČR, © 2010 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/zdravi-pro-vsechny-v-stoleti_2461_1101_5.html

- (27) MZČR. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky: Zdraví 2020: evropská zdravotní politika* [online]. MZČR, © 2010 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/ramcove-souhrn-opatreni-zdravi-2020_8526_3016_5.html
- (28) KVASNIČKA, D. 12 nejpopulárnějších sportů na světě. Hokej mezi nimi nehledejte. In: *Sportrevue* [online]. 19. 9. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.sportrevue.cz/12-nejpopularnejsich-sportu-na-svete-hokej-mezi-nimi-nehledejte/>
- (29) POHÁRY BAUER. Nejpopulárnější sporty. In: *Poháry Bauer* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.pohary-bauer.cz/clanky/nejpopularnejsi-sporty>
- (30) ČSÚ. *Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. ČSÚ, 15. 5. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>
- (31) ČSÚ. *Český statistický úřad: Archiv – věkové složení obyvatel obcí* [online]. ČSÚ, 23. 9. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/archiv_vekove_slozeni_obyvatel_v_obcich
- (32) ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- (33) ČSÚ. *Český statistický úřad: Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2015 a v 1. až 4. čtvrtletí 2015* [online]. ČSÚ, 11. 3. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2015-a-v-1-az-4-ctvrtleti-2015>
- (34) ČSÚ. *Český statistický úřad: Začíná šetření životních podmínek českých domácností* [online]. ČSÚ, 4. 2. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zacina-setreni-zivotnich-podminek-ceskych-domacnosti>
- (35) QCM – TECH. SUPPORT. Zákon o podpoře sportu. In: *MŠMT* [online]. 12. 7. 2013 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>

- (36) KURZY.CZ. Vývoj HDP v ČR. In: *Kurzy* [online]. © 2000–2016 [cit. 2016-05-15].
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- (37) ČSÚ. *Český statistický úřad: Inflace* [online]. ČSÚ, 10. 5. 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (38) ČSÚ. *Český statistický úřad: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online]. [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- (39) VLÁDA ČR. *Vláda České republiky* [online]. Vláda České republiky, © 2009-2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/>
- (40) MAFRA. Výsledky pro obec Lanžhot. In: *Volby.idnes* [online]. © 1999–2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://volby.idnes.cz/komunalni-volby-2014.aspx?t=4&o=11&o2=CZ0644&o3=584622>
- (41) MZP. *Ministerstvo životního prostředí: Vyhláška o podrobnostech nakládání s odpady* [online]. MZP, © 2008–2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900298e32/d8ba26756f2f18b5c1257561003d1242?OpenDocument>
- (42) STK BŘECLAV. *Slovácký tenisový klub Břeclav* [online]. Slovácký tenisový klub Břeclav, © 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://tenisklub-breclav.cz/>
- (43) MSC DESIGN. *BORS Club* [online]. Tenisový klub BORS, © 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.borsclub.cz/>
- (44) WEBNODE. *LTC Hodonín* [online]. LTC Hodonín, © 2014 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://lthodonin.webnode.cz/>
- (45) ESTRANKY. *Tenisový oddíl Slovan Hodonín* [online]. Tenisový oddíl Slovan Hodonín, © 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.slovanhodonintenis.estranky.cz/>
- (46) WEBNODE. *Tenisový klub Velké Pavlovice* [online]. Tenisový klub Velké Pavlovice, © 2014 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://tenisvelkepavlovice.webnode.cz/>
- (47) TENISOVÝ KLUB VELKÉ BÍLOVICE. *Tenis klub Velké Bílovice* [online]. Tenisový klub Velké Bílovice, © 1993-2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://tkvb.cz/>

- (48) WEBNODE. *Tenisový klub Mikulov* [online]. Tenisový klub Mikulov, © 2011 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.tenismikulov.cz/>
- (49) ČÁSLAVOVÁ, E. The financial management of sportclubs in the Czech republic. *Kinesiology*. 37, č. 2, 2005. ISSN 1212-3609.
- (50) SLACK, T. *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics, 2001. ISBN 0-87322-948-7.
- (51) GRAHAM, S., NEIRROTTI, L. D., GOLDBLATT, J., J. *The ultimate Guide to Sports Marketing*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136124-3.
- (52) KACR, V. *Interview*. Tenisový oddíl Sokol Lanžhot, U Stadionu 419, Lanžhot. 22. 5. 2016.
- (53) KOVÁČOVÁ, H. *Strategie získávání finančních prostředků pro vybranou sportovní akci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 61 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jiří Kysel.

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy (dříve Československý svaz tělesné výchovy a sportu)
ČTS	Český tenisový svaz
ČUS	Česká unie sportu
DPH	Daň z přidané hodnoty
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
HM	Hmotný majetek
JMK	Jihomoravský kraj
JTS	Jihomoravský tenisový svaz
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OSŽ	Odborové sdružení železničářů
PHM	Pohonné hmoty
PO	Právnícká osoba
STK	Slovácký tenisový klub
ŠŽDC	Správa železniční dopravní cesty
TJ	Tělovýchovná jednota Sokol Lanžhot, z. s.
TK	Tenisový klub
TO	Tenisový oddíl
TVZ	Tělovýchovná zařízení
WHO	Světová zdravotnická organizace

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice SWOT.....	30
Tabulka 2: Hlavní zdroje financování tělesné kultury v ČR	36
Tabulka 3: Výše ročních poplatků	47
Tabulka 4: Vývoj počtu členů Tenisového oddílu Sokol Lanžhot.....	48
Tabulka 5: Demografický vývoj v ČR v letech 2010 - 2014.....	52
Tabulka 6: Demografický vývoj v Lanžhotě v letech 2010 - 2015.....	53
Tabulka 7: Vývoj HDP v ČR.....	55
Tabulka 8: Vývoj míry inflace v ČR.....	56
Tabulka 9: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a v JMK.....	57
Tabulka 10: Závěry SLEPTE analýzy	60
Tabulka 11: Hlavní konkurenti Tenisového oddílu Sokol Lanžhot	62
Tabulka 12: Účast konkurentů v soutěži družstev	62
Tabulka 13: Závěry z Porterovy analýzy.....	68
Tabulka 14: Struktura jednotlivých složek financování tenisového oddílu v Kč	72
Tabulka 15: Struktura jednotlivých složek financování tenisového oddílu v %	72
Tabulka 16: Příměstský tábor	79
Tabulka 17: Vyčíslení nákladů na sportovní akci	82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Okolí podniku	16
Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model	20
Obrázek 3: Logo Tenisového oddílu Sokol Lanžhot	38
Obrázek 4: Organizační struktura tenisového oddílu	40
Obrázek 5: Mapa lokality areálu	41
Obrázek 6: Tenisové kurty s budovou.....	42
Obrázek 7: Budova posilovny	43
Obrázek 8: Organizační struktura Tenisového oddílu Sokol Lanžhot	70

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu členů Tenisového oddílu Sokol Lanžhot	49
Graf 2: Vývoj HDP v ČR	56
Graf 3: Vývoj míry inflace v ČR	57
Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a v JMK	58
Graf 5: Struktura složek financování tenisového oddílu	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozpočet tenisového oddílu v letech 2013 - 2015	I
--	---

PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozpočet tenisového oddílu v letech 2013 - 2015

Náklady		2013	2014	2015
501100	spotřeba sportovního materiálu	57 861	71 256	45 000
501210	Materiál na opravy nemovitého majetku	14 536	6 556	20 000
501310	Materiál na opravy movitého majetku	18 000	12 041	30 000
501400	Spotřeba PHM			
501500	Ostatní materiál			
501501	Nápoje sportovců při utkáních			
501502	Spotřeba drobného HM	6 576		
501503	Spotřeba ostatního materiálu - ples			
501508	Náklady hrazené z dotace města			
501510	Občerstvení při utkáních			
	Součet za skupinu 501	96 973	89 853	95 000
502000	Spotřeba elektřiny			
502100	Spotřeba plynu			
502200	Spotřeba vody			
	Součet za skupinu 502	0	0	0
511000	Opravy a udržování budov			
511100	Opravy a udržování nemovitého majetku			
511200	Ostatní opravy a udržování		167 333	
	Součet za skupinu 511	0	167 333	0
512000	Cestovné tuzemské do limitu	26 521	11 232	30 000
	Součet za skupinu 512	26 521	11 232	30 000
513000	Náklady na reprezentaci			
	Součet za skupinu 513	0	0	0
518000	Ostatní služby			
518100	Nájem haly			
518111	pronájem TVZ			
518200	náklady na memoriály a turnaje			
518300	telefon	5 680	6 800	6 800
518301	poštovné	209	202	300
518400	registrační poplatky sportovců	10 800	1 700	10 000
518401	poplatky svazům	8 200	15 200	7 000
518402	Startovné, vklady do soutěží	12 700	1 500	13 500
518403	Hostování hráčů	900	1 500	2 000
518500	Dopravní služby			
518501	Stravné sportovců			
518700	Ostatní služby	10 217	11 155	11 000
518702	Školení trenérů a rozhodčích	3 000		4000
518703	Ubytování			

	Součet za skupinu 518	51 706	38 057	54 600
521000	Mzdové náklady	11 760	11 765	12 000
	Součet za skupinu 521	11 760	11 765	12 000
528200	Lékařské prohlídky trenérů			
	Součet za skupinu 528	0	0	0
538000	Ostatní daně a poplatky			
	Součet za skupinu 538	0	0	0
549100	Zákonné pojištění vozidel			
549210	Pojištění budov			
549200	Pojištění			
549400	Odměny rozhodčím	5 100	2 440	5 500
	Součet za skupinu 549	5 100	2 440	5 500
Celkem		192 060	320 680	197 100

Výnosy		2013	2014	2015
602000	Tržby z prodeje služeb			
602100	Tržby ze sportovních soutěží			
602111	Startovné	7 630	18 426	15 000
602112	Tržby ze sportovních soutěží - -zákl.sazba			
602200	Tržby za pronájem TVZ	41 080	35 150	40 000
602700	Tržby za ostatní služby	4 550	6 967	1 800
	Součet za skupinu 602	53 260	60 543	56 800
649100	Jiné ostatní výnosy			
649200	Bonus RWE			
	Součet za skupinu 649	0	0	0
682300	Příspěvky od PO a FO	17 000	15 000	6 000
	Součet za skupinu 682	17 000	15 000	6 000
684100	Členské příspěvky	34 800	30 550	29 300
	Součet za skupinu 684	34 800	30 550	29 300
691100	Dotace z prostř.obce na provoz TJ	80 000	110 000	100 000
691105	Dotace ČSTV			
691110	Dotace Město Lanžhot mimořádná		94 837	
691210	Dotace JMK			
691700	Český tenis.svaz	7 000	9 750	5 000
	Součet za skupinu 691	87 000	214 587	105 000
Celkem		192 060	320 680	197 100

Hospodářský výsledek	0	0	0
-----------------------------	----------	----------	----------

Zdroj: vlastní zpracování dle (23)